



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA-
AUDITORA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y
FINANCIERO EN LA EMPRESA INCOREA, UBICADA EN LA CIUDAD
DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**

AUTOR: MAYRA ALEXANDRA ULLRICH ESTRELLA

DIRECTOR: DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC

CODIRECTOR: ING. CARLOS SIERRA, CPA

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2008

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Politécnica del Ejército por convertirse en la sede del conocimiento y desarrollo de todos los jóvenes ecuatorianos quienes soñamos con un futuro digno basado en el crecimiento y desarrollo personal y profesional.

A la Dra. Eugenia Camacho y al Ing. Carlos Sierra por sus enseñanzas permanentes e incondicionales y por sus oportunas sugerencias durante el desarrollo de la presente tesis, sin ellos no hubiese logrado culminar con éxito mis estudios universitarios.

A Dios por darme la vida, la paciencia y la sabiduría cuando lo he necesitado, por ponerme en circunstancias en las cuales nunca hubiese querido estar pero que gracias a ellas he aprendido lo más bello de la vida.

A mis padres quienes con su cariño y aliento diario supieron guiarme por el camino del éxito y la superación. Papás gracias por regalarme lo que ahora soy...

Agradecimiento muy especial a la empresa INCOREA por abrirme sus puertas, especialmente al señor Edison Recalde quién supo brindarme información relevante para el desarrollo de mi tesis.

A los maestros que durante toda mi trayectoria estudiantil supieron compartir conmigo sus más sabios conocimientos y experiencias.

A mis hermanos en quienes siempre vi el mejor de los ejemplos de superación

A mi mejor amiga por regalarme su amistad incondicional, desde que la conozco sé que los ángeles existen y que se llaman amigos. Emy gracias por apoyarme siempre...

A todos... muchas gracias

Mayra Alexandra Ullrich Estrella.

DEDICATORIA

“Yo temía fracasar hasta que me di cuenta que solo fracaso si no lo intento”

Anónimo

En el transcurso de mi vida estudiantil siempre pensé que los obstáculos que tenía en mi camino eran más grandes que el sueño de ser Ingeniera Financiera. Hoy miro al pasado y estoy segura que el esfuerzo, sacrificio y dedicación se hacen uno para hacer realidad mi sueño, sin embargo soy consciente que sin el apoyo incondicional de mis padres no lo hubiese logrado, a ellos dedico la realización de la presente tesis.

A mi madre querida pues sin ella el camino hubiese sido más largo y cansado. Mamita sin tus sabios consejos, aliento, cariño y desveladas silenciosas junto a mí no sería la mujer profesional que ahora soy.

A mi padre pues siempre he querido ser como él... Un hombre intachable, digno de confianza, admiración y respeto, reflejo vivo de humildad, coraje y responsabilidad. Papá espero algún día ser como tú...

Mayra Alexandra Ullrich Estrella

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Mayra Alexandra Ullrich Estrella

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN LA EMPRESA INCOREA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, Marzo del 2008

Mayra Alexandra Ullrich Estrella

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Mayra Alexandra Ullrich Estrella autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN LA EMPRESA INCOREA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2008

Mayra Alexandra Ullrich Estrella

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Directora: Dra. Eugenia Camacho

Codirector: Ing. Carlos Sierra

CERTIFICAN

Que la tesis titulada DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN LA EMPRESA INCOREA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, realizada por la señorita Mayra Alexandra Ullrich Estrella, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a este antecedente recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señorita Mayra Alexandra Ullrich Estrella para que se entregue al señor Alcivar Carrillo, Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, Marzo del 2008

Dra. Eugenia Camacho, MSC
DIRECTORA

Ing. Carlos Sierra, CPA
CODIRECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I.....	1
1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. Base Legal de la empresa.....	3
1.1.2. Objetivos de la empresa.....	9
1.2. LA EMPRESA.....	9
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	14
1.2.2. ORGANIGRAMAS.....	15
1.2.2.1. Estructural.....	15
1.2.2.2. Funcional.....	18
1.2.2.3. Personal.....	20
1.2.2.4. Procesos.....	22
CAPITULO II.....	23
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.1. Misión.....	23
2.2. Visión.....	24
2.3. Objetivos.....	24
2.4. Políticas.....	25
2.5. Estrategias.....	27
2.6. Principios y Valores.....	29

CAPITULO III.....	33
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	33
3.1. ANÁLISIS INTERNO.....	33
3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS.....	33
3.1.1.1. Área Administrativa y Financiera.....	34
3.1.1.2. Área Comercial y de Marketing.....	36
3.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	38
3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	39
3.2.1.1. Factor Político.....	39
3.2.1.2. Factor Económico.....	40
3.2.1.3. Factor Social.....	50
3.2.1.4. Factor Tecnológico.....	53
3.2.1.5. Factor Legal.....	54
3.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES.....	55
3.2.2.1. Clientes.....	55
3.2.2.2. Proveedores.....	61
3.2.2.3. Competencia.....	67
3.2.2.4. Precios.....	68
CAPITULO IV.....	83
4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	83
4.1. INTRODUCCIÓN.....	83
4.2. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO.....	86
4.2.1. Ambiente de Control Interno.....	87
4.2.2. Sistemas de Registro de Información.....	100

4.2.3. Procedimientos Adecuados de Control.....	101
4.3. CLASES DE CONTROL INTERNO.....	102
4.4. CONTROL INTERNO Y ENFOQUE DE AUDITORIA.....	105
4.5. PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.....	107
4.5.1. Evaluación de los Controles Claves.....	108
4.5.2. Determinación de los niveles de confianza.....	108
4.6. METODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	110
4.7. HERRAMIENTAS PARA EVALUAR CONTROL INTERNO.....	126
4.8. TÉCNICAS PARA EVALUAR CONTROL INTERNO.....	133
CAPITULO V.....	137
5. APLICACIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.....	137
5.1. ÁREA ADMINISTRATIVA.....	137
5.1.1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	147
5.1.1.1. Objetivos del Control Interno Administrativo.....	147
5.1.1.2. Diagrama de los Procesos Actual.....	150
5.1.1.3. Debilidades Detectadas.....	152
5.1.1.4. Diagrama del Proceso Propuesto.....	155
5.1.1.5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	157
5.1.1.5.1. Informe Completo de Control Interno.....	174
5.2. ÁREA FINANCIERA.....	179
5.2.1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO.....	189
5.2.1.1. Objetivos del Control Interno Financiero.....	189

5.2.1.2. Diagrama de los Procesos Actuales.....	192
5.2.1.3. Debilidades Detectadas.....	196
5.2.1.4. Diagrama del Proceso Propuesto.....	198
5.2.1.5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	202
5.2.1.5.1. Informe Completo de Control Interno.....	215
CAPITULO VI.....	219
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	219
6.1. CONCLUSIONES.....	219
6.2. RECOMENDACIONES.....	220
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	224
BIBLIOGRAFIA.....	227

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: MATRIZ FODA.....	31
Cuadro No. 2: Precio del Cobre a Nivel Mundial.....	41
Cuadro No. 3: Precio del Aluminio a Nivel Mundial.....	42
Cuadro No. 4: Inflación Anual.....	44
Cuadro No. 5: Tasa de interés Activa año 2007.....	45
Cuadro No. 6: Tasa de interés Pasiva año 2007.....	47
Cuadro No. 7: PIB en millones de dólares.....	48
Cuadro No. 8: Desempleo en el Ecuador año 2007.....	50
Cuadro No. 9: Entradas y Salidas de Ecuatorianos por edades año 2005.....	52
Cuadro No. 10: Distribución de clientes de INCOREA.....	56
Cuadro No. 11: Ventas realizadas a clientes por tipo de producto.....	58
Cuadro No. 12: Distribución de proveedores de INCOREA.....	61
Cuadro No. 13: Lista de precios de proveedores de cable (por metros).....	63
Cuadro No. 14: Comparación de Precios de INCOREA con competencia (en metros)....	68
Cuadro No. 15: Tipos de Precios.....	77
Cuadro No. 16: Lista de Precios de INCOREA (en metros).....	78
Cuadro No. 17: Diferencias entre los diferentes tipos de control interno.....	104
Cuadro No. 18: Evaluación del Riesgo y Nivel de Confianza.....	109
Cuadro No. 19: Simbología de los diagramas de Flujo.....	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Precio del Cobre a Nivel Mundial.....	41
Gráfico No. 2: Precio del Aluminio a Nivel Mundial.....	43
Gráfico No. 3: Inflación Anual.....	44
Gráfico No. 4: Tasa de interés Activa año 2007.....	46
Gráfico No. 5: Tasa de interés Pasiva año 2007.....	47
Gráfico No. 6: PIB en millones de dólares.....	49
Gráfico No. 7: Desempleo en el Ecuador año 2007.....	51
Gráfico No. 8: Entradas y Salidas de Ecuatorianos por edades año 2005.....	52
Gráfico No. 9: Distribución de clientes de INCOREA.....	56
Gráfico No. 10: Ventas realizadas a clientes por tipo de producto.....	59
Gráfico No. 11: Distribución de proveedores de INCOREA.....	62
Gráfico No. 12: Componentes de Control Interno.....	87
Gráfico No. 13. Componentes y Objetivos de Control Interno Informe COSO.....	111
Gráfico No. 14: Componentes y Objetivos de Control Interno Informe COSO ERM.....	117
Gráfico No. 15: Pirámide del MICIL.....	119
Gráfico No. 16: Pirámide del CORRE.....	124
Gráfico No. 17: Diagrama de Causa-efecto y localización de los problemas.....	132
Gráfico No. 18: Ciclo de la Sección de Recursos Humanos.....	141
Gráfico No. 19: Ciclo de la Sección de Logística.....	146
Gráfico No. 20: Ciclo de la Sección de Ventas.....	183
Gráfico No. 21: Ciclo de la Sección de Contabilidad.....	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Diagrama de Procesos Actual de Pago de Cheques.....	130
Tabla No. 2: Diagrama de Procesos Propuesto de Pago de Cheques.....	131

INTRODUCCIÓN

Gracias al creciente desarrollo que ha tenido el sector de la construcción, energía y telecomunicaciones a nivel mundial, el mercado ha ido experimentando la necesidad de cableado de calidad que permita mantener estructuras de adecuado funcionamiento para los sectores antes mencionados.

En vista de la alta demanda de alambre y cable la empresa Industrial Comercial Recalde Andrade INCOREA, siendo la tercera distribuidora de cable a nivel nacional se encarga del abastecimiento de este producto tan esencial para la construcción, energía y telecomunicaciones.

En los últimos años INCOREA se ha enfrentado a grandes cambios y retos, pero sobre todo a un acelerado crecimiento empresarial, en vista de lo cual se han definido dos áreas importantísimas dentro de la empresa que permiten tener orden y control en la parte administrativa y financiera.

El área administrativa es la encargada de controlar y darle seguimiento a los proyectos de la empresa en aspectos tales como: los recursos empleados, mantenimiento de las instalaciones, asesoría de sistemas y tecnología.

El área financiera es la encargada de brindar un servicio de apoyo en la parte contable, de cartera y facturación, con el objeto de proporcionar en forma permanente y oportuna, información que refleje la realidad económica de la empresa

Para que las áreas antes mencionadas funcionen adecuadamente es necesario y de suma importancia contar con procesos claros y coherentes, así como también disponer de controles que aseguren un adecuado funcionamiento de las áreas, conocer los riesgos existentes, y proponer medidas adecuadas que minimicen el impacto de tales riesgos

Un sistema de control interno administrativo permitirá a la empresa fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados, mientras que un sistema de Control Interno Financiero permitirá la custodia y salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros

El Diseñar un sistema de control interno administrativo y financiero permitirá evaluar los procesos y contar con controles en los puntos críticos de cada área, logrando hacer de INCOREA una empresa capaz de hacer frente a los cambios y riesgos existentes, contar con operaciones garantizadas en términos de eficacia, eficiencia y adherencia a los objetivos organizacionales, información financiera fiable para la toma de decisiones y cumplimiento de leyes y reglamentos.

En la presente tesis se realiza el diseño de un sistema de control interno administrativo y financiero el mismo que se desarrolla en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se realiza una síntesis de aspectos generales de la empresa como su base legal, objetivos, reseña histórica y organigramas; con este capítulo se pretende conocer a la organización sus inicios, estructura, desempeño frente a organismos de control y sus objetivos de crecimiento.

En el segundo capítulo se propone el direccionamiento estratégico para la empresa en cuanto a visión, misión objetivos estratégicos, políticas, principios y valores basado en información obtenida en la organización

El tercer capítulo se orienta al análisis de la situación actual de la empresa basado en un conocimiento interno de la organización que consiste en realizar una descripción de los procesos de las áreas de estudio e identificar debilidades y fortalezas; se realiza también un análisis externo de las influencias macroambientales que ejercen las variables económicas, políticas, legales, sociales y tecnológicas en la institución y que influyen positivamente convirtiéndose en oportunidades de crecimiento y desarrollo o negativamente transformándose en amenazas que afectan adversamente a la empresa.

En el cuarto capítulo se presenta un marco teórico-conceptual que permitirá conocer a fondo todo lo relacionado con control interno desde su conceptualización, componentes, clases hasta la metodología, herramientas técnicas y procedimientos necesarios para evaluar la estructura de control interno de una empresa.

El quinto capítulo es el desarrollo práctico de la tesis, en él se realiza el diseño del sistema de control interno administrativo y financiero para la empresa INCOREA, dicho diseño se basa en el estudio de los procesos actuales de cada una de las áreas, se elabora posteriormente cédulas narrativas que indican las debilidades detectadas en los procesos actuales y en base a estas debilidades se propone nuevos procesos. El diseño también se orienta en la propuesta de un Sistema de Control basado en la elaboración de cuestionarios y hojas de hallazgos aplicadas a las secciones pertenecientes a cada una de las área, estas herramientas permitirán evaluar el control interno, medir niveles de riesgos existentes, identificar falencias y plantear medidas correctivas que colaboren con el mejoramiento tanto de las áreas como de la organización.

El sexto y último capítulo se refiere a las conclusiones a las cuales se ha llegado luego de la elaboración integral del proyecto de tesis, sobre estas conclusiones se emitirán recomendaciones que se espera colaboren con el crecimiento de la empresa.

La tesis desarrollada a continuación fue estructurada en base a información obtenida en la empresa objeto de estudio y se espera se constituya en fuente de análisis y aplicación de los interesados.

INTRODUCTION

In consideration of the increase that construction, energy and telecommunication sector have been in the World, the market has been experimented the necessity of cable with quality to permit support suitable structures.

The biggest request of cable and wire, has made INCOREA enterprise has been the third in the distribution of cable in Ecuador who supply diferents sectors.

The last years INCOREA has been changes and challenge but also a big development for that the enterprise has been divided in twice sectors, Administrative and financial.

Administrative area has been the job of control, make and continue the projects in the enterprise, some aspects are important: employees, support of installations, professional advises for system and technology.

Financial area assit contable sector, I many activities some are registration of merchandise and envoicing, this sector give the real economyc situation of enterprise

A good operation of twice areas is very important with transparent process, control and the knowledge of danger that all enterprises have.

Administrative control systems give to the enterprise better process, politic strong and come the objectives mean while financial control system verify contable inspection and financial condition.

Design one system for financial and administrative control going to help to evaluate the process of each rea, for that reason INCOREA will have changes that guarantee of efficient financial information, which make easy the future decisions.

In the thesis is make one design of administrative and financial control system what is device in chapters:

First chapter has a synthesis of general aspects of INCOREA enterprise, some are legal base, objectives, historic brief, and organigram estructure, in this chapter present know the begining, structures and the control with the differents organism and the objetives of growth.

Second chaptr, propose the strategic way for the enterprise in the objetives, politics, visión and rawes with the information attained.

Third chapter analyse the actual situation of the enterprise which describe the process of the areas to identify debilities and fortitudes; and also others aspects positive and negative that afect the organization, some are the economy, politic, social and tecnology.

Fourth chapter give to know the concepts of the internal control from he components until the methodology, tecnic, tools and the process to evaluate the structure of enterprise.

Fifth chapter is the practic development of the thesis, in that realice the design of administrative and financial control system. For INCOREA, this design was made after the studied of each area with the actual process, also detect the debilities that afect and debilitate different process.

The desing also has a control system base in questionnail and craf used of differents areas, this tools evaluate internal control, danger leves that has the enterprise and plan some measure to improve the organization.

The last chapter conclude wirh the integral elaboration of thesis project and has good recomendation in crease the enterprise.

The thesis was made with the information that the enterprise has and this can be a source of analysis and application of the interesting.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Los alambres y cables son considerados y utilizados en el sector de las telecomunicaciones, energía y construcción como conductores eléctricos.

Los conductores eléctricos se encuentran íntimamente ligados a la historia y desarrollo del hombre a través del tiempo. Para entender sus orígenes, es preciso seguir de cerca la rama de la física conocida como electromagnetismo. El electromagnetismo trajo consigo toda una gama de invenciones que facilitarían la vida del hombre, tal como el dínamo y el motor eléctrico, la ampolla y otros; tales avances conllevaron a la necesidad de encontrar formas y métodos de distribuir la energía eléctrica de manera segura y eficiente, con lo que surgieron los conductores eléctricos (alambres, cables y otros)

El concepto convencional de conductor eléctrico involucra principalmente a elementos metálicos como el cobre, el aluminio, la plata y el oro. Entorno a ellos ha girado principalmente el funcionamiento de los sistemas eléctricos tal como se los conoce hoy en día.

Los sistemas eléctricos cobran vida a través del uso de cables que han sido utilizados durante décadas por su gran y eficiente calidad de transmisión. El cable es el medio a través del cual fluye la información y la energía a través de una red. Hay distintos tipos de cable de uso común, aunque el tipo de cable utilizado siempre estará sujeto al uso que se lo quiera dar

En el Ecuador existen algunas empresas productoras de cable de la más alta calidad y con reconocimiento a nivel mundial una de las más importantes es ELECTROCABLES C.A. Esta

empresa desde los años 80 ha venido fabricando conductores eléctricos con tecnología de punta.

En 1991 ELECTROCABLES C.A. por primera vez en el Ecuador produce alambres esmaltados de cobre, los mismos que por su alto nivel de calidad, se convierten en el primer producto de exportación de la empresa, generando grandes ganancias no solo para la organización, sino para el sector económico del país.

Los fabricantes y productores de cableado se han convertido en grandes iconos empresariales no solo a nivel nacional, sino que han sobrepasado fronteras comerciales y económicas. Ellos atienden las necesidades de grandes empresas distribuidoras y comercializadoras de cable a nivel mundial

Al paso de los años el cable se convirtió en un producto importante para las empresas fabricantes y comercializadoras de cable por lo que se ve la necesidad de aplicar controles administrativos y financieros basados en sistemas de metraje que consistían en medir el producto existente para tener un control del inventario y del costo. Actualmente este sistema es muy utilizado a nivel nacional e internacional por su exactitud y rapidez.

INCOREA es una de las tantas empresas que compiten en el mercado de la construcción, telecomunicaciones y energía proporcionando productos de alta calidad y a bajos costos por lo que se ha constituido como una de las más importantes empresas comercializadoras y distribuidoras de cable a nivel nacional.

Ante este escenario es de suma importancia que la empresa cuente con un sistema de control interno administrativo y financiero que permita fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita, el cumplimiento de las metas y objetivos programados, la custodia y salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros.

1.1.1. Base Legal de la empresa

La empresa distribuidora y comercializadora de alambres y cable Industrial Comercial Recalde Andrade (INCOREA); cumple todas las disposiciones legales amparadas en las leyes ecuatorianas y se sujeta a todas las ordenanzas que estipulan los organismos de control, entre ellas tenemos:

LEYES

Ley de Régimen Tributario Interno

La Ley de Régimen Tributario Interno, es un cuerpo legal en cuya estructura podemos encontrar normativa referente a impuestos de carácter obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas entre los cuales tenemos el Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Renta e Impuesto a los Consumos Especiales.

La LRTI en uno de sus artículos también señala a aquellas personas que por su nivel de capital e ingresos están obligadas a llevar contabilidad.

El gerente de INCOREA es una persona natural que realiza actividades empresariales de las cuales obtiene ingresos brutos anuales que bordean los \$ 3'600,000 (tres millones seiscientos mil dólares) y cuenta con un capital propio que asciende a \$ 700,000 (setecientos mil dólares), está obligado a:

- Llevar contabilidad según lo dispone el Art. 19 del la Ley de Régimen Tributario Interno "...Están obligados a llevar contabilidad las personas naturales que realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, supere los veinte y cuatro mil dólares (24.000

USD) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los cuarenta mil dólares (40.000 USD)...”¹

Código de Trabajo

El Código de Trabajo es un cuerpo legal creado para amparar y hacer cumplir las obligaciones y derechos de los empleados y trabajadores.

Según el Código de Trabajo Las obligaciones a las que está sujeta la empresa son:

- “Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo;
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.”²

¹ Ley de Régimen Tributario Interno, pág. 9

² Codificación del Código de Trabajo, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005, pág. 7-8

La empresa da cumplimiento a todas las disposiciones señaladas por el Código laboral presentadas anteriormente.

Ley de Seguridad Social

La ley de Seguridad Social fue creada entre otras cosas con el ánimo de brindar seguridad a todas aquellas personas que prestan sus servicios profesionales, a éste se lo conoce como Seguro General Obligatorio

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual con relación laboral o sin ella, son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio

El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- a) Enfermedad;
- b) Maternidad;
- c) Riesgos del trabajo;
- d) Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e) Cesantía.

Según lo establece la Ley de Seguridad Social, el empleador o patrono está obligado bajo su responsabilidad a:

- Inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días
- Dar aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho.

INCOREA, cumple fielmente con las disposiciones antes mencionadas, y con todas aquellas que consten en la Ley de Seguridad Social.

ORGANISMOS DE CONTROL



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”³

Hasta la fecha la empresa INCOREA ha cumplido con todas las obligaciones legales que le impone la Administración Tributaria, como registro del RUC, impresión y emisión de comprobantes de venta, informar, declarar y pagar sus impuestos y otras de carácter tributario.

³ www.sri.gov.ec



MINISTERIO DE TRABAJO

El Ministerio de Trabajo del Ecuador se encarga de dirigir, orientar y administrar la política laboral, para mejorar las relaciones de trabajo, mediante el diálogo y la concertación social, así como también administrar políticas activas de empleo y desarrollo de los recursos humanos, que permitan disminuir los niveles de desempleo y subempleo.

La empresa INCOREA, cuenta con doce trabajadores los mismos que están legalmente amparados por lo que dictamine el Ministerio de Trabajo.



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

El IESS es una entidad pública que tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

INCOREA, ha venido cumpliendo fielmente las disposiciones que dictaminan el IESS y sus reglamentos, protegiendo así los derechos de seguridad de sus trabajadores



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

“La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.”⁴

⁴ www.supercias.gov.ec

La Superintendencia de Compañías, dictamina todos los requisitos y pasos necesarios para la constitución legal, aumento de capital y más actos societarios de las compañías mercantiles sometidas a su control.

INCOREA, es una organización en trámites de legalización. A inicios del año 2008 se constituirá como Sociedad Anónima, pasando a ser controlada por la Superintendencia de Compañías.

OTROS ORGANISMOS



CAMARA DE COMERCIO DE QUITO

La Cámara de Comercio de Quito se encarga de promover el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva; brinda servicios de calidad y desarrolla propuestas y acciones que contribuyen al progreso de Quito y del país.

La CCQ promueve y defiende los postulados de libertad empresarial en un entorno de libre competencia, promoviendo la iniciativa individual, dentro un marco de respeto a la ley.

Una vez que INCOREA se constituya legalmente como una sociedad anónima cumplirá y colaborará abiertamente con los objetivos de la Cámara de Comercio de Quito.

INCOREA cumple con todas las leyes y reglamentos que los organismos de control ecuatorianos tanto en el área tributaria como laboral disponen, de tal forma que la empresa y sus colaboradores gozan abiertamente de todos sus derechos y obligaciones

1.1.2. Objetivos de la empresa

Los Objetivos de INCOREA son:

Objetivo General

Brindar al cliente un excelente producto, resultado de la compra de cable de la más alta calidad y a bajo costo, satisfaciendo sus necesidades, y brindando oportunidad y seguridad en la entrega.

Objetivos Específicos

- » Entregar un producto de alta calidad, mismo que cumpla con normas y controles claros de fabricación.
- » Contar con personal capacitado y comprometido con las exigencias empresariales y de mercado, de tal forma que sean ellos partícipes directos del crecimiento organizacional.
- » Mejorar las redes de distribución de los productos hacia los clientes, de tal forma que la comercialización sea oportuna y a corto tiempo.
- » Realizar publicidad atractiva para nuestros clientes, las cuales permitan darnos a conocer en el mercado e incrementar el volumen de ventas.
- » Administrar los costos a través de la excelencia operacional en todo lo que se realice.

1.2. LA EMPRESA

La empresa: “Es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad”⁵

Clasificación de la empresa: Existen algunos criterios para clasificar a las empresas entre los cuales tenemos:

⁵ BRAVO Mercedes, Contabilidad General, Pág. 1

Clasificación

Por su
Naturaleza

Industriales: Es aquella que adquiere la materia prima y transforma en productos elaborados y terminados.

Comerciales: Es aquella que compra productos elaborados por otras empresas para comercializar, es la intermediaria entre el productor y el consumidor.

De Servicios: Es aquella que se dedica a la venta de servicios a la colectividad

Por el sector al
que pertenecen

Públicas: Es aquella que está compuesta por el capital del sector público que es el Estado, Municipios, Concejos Provinciales

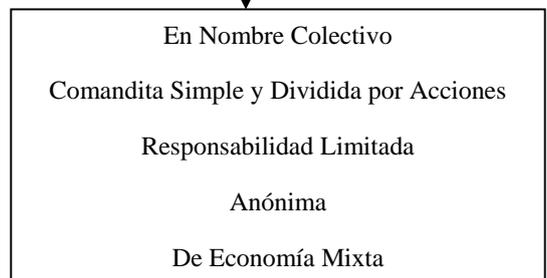
Privadas: Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas)

Mixtas: Son aquellas que están compuestas por capital perteneciente tanto al sector privado como al sector público

Por la
integración del
Capital

Unipersonales: Son aquellas que están conformadas con la aportación de capital de una sola persona

Pluripersonales: Son aquellas que están conformadas mediante el aporte de capital de dos o más personas. La ley de Compañías en su segundo artículo reconoce las siguientes



Compañía en Nombre Colectivo: “La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.

La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar.

Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.”⁶

Compañía en Comandita Simple: “La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

El socio comanditario no podrá ceder ni traspasar a otras personas sus derechos en la compañía ni sus aportaciones, sin el consentimiento de los demás, en cuyo caso se procederá a la suscripción de una nueva escritura social”⁷

⁶ Ley de Compañías, Art. 36 y 43, pág.8 y 9

⁷ Ley de Compañías, Art. 59 y Art. 63, pág. 12

Compañía en Comandita por Acciones: “El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.

La compañía en comandita por acciones existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras "compañía en comandita" o su abreviatura.

La exclusión o separación del socio comanditado no es causa de disolución, salvo que ello se hubiere pactado de modo expreso.”⁸

Compañía de Responsabilidad Limitada: “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Él capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías (400 USD). Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.”⁹

⁸ Obcit, Art. 301 al 303, Pág. 58

⁹ Ley de Compañías, Art. 92 y Art. 102, pág. 17 y 18

Compañía Anónima: “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías (800 USD).

Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.”¹⁰

Compañía de Economía Mixta: “El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía. Serán aplicables a esta compañía las disposiciones relativas a la compañía anónima”¹¹

¹⁰ Obcit, Art. 143,144,160 y 161 Pág. 27 y 31

¹¹ Obcit, Art. 308 y 311, Pág. 59

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

La empresa INCOREA, nace con la idea de distribución de cables del señor Edison Recalde Andrade, quién a sus 29 años de edad, y siendo empleado de CABLEC S.A, ve la necesidad de tener una entidad encargada exclusivamente de la distribución y comercialización de cable a nivel nacional.

A inicios del mes de junio del 2001, CABLEC S.A. se ve afectada por una serie de inconvenientes financieros y operacionales por lo que cierra sus puertas en el Ecuador. Ante la salida intempestiva del señor Recalde de la organización y por consiguiente la falta de empleo y oportunidades laborales se ve impulsado a crear su propia empresa distribuidora y comercializadora de cable INCOREA.

El capital social cuando se iniciaron las actividades era de doscientos dólares de Norteamérica (200.00 USD), las actividades se desarrollaban en el domicilio del señor Recalde y en un comienzo no se contaba más que con un mínimo de recursos materiales y escaso producto para la venta.

Conforme el paso de seis años y el éxito alcanzado en el mercado gracias a la acogida de los clientes y trabajo duro y esforzado por el propietario, actualmente la empresa cuenta con un capital social que bordea los setecientos mil dólares (700.000 USD), tres camiones repartidores, otorga trabajo a los ecuatorianos y posee suficiente cable en stock para satisfacer las necesidades de sus clientes

En la actualidad INCOREA se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha en el sector de la Ofelia al norte de la ciudad entre las calles Los Molles y Sabanilla

La razón social de la empresa representa la actividad del negocio que se creó. INCOREA cuyas siglas significan Industrial Comercial Recalde Andrade es conocida por sus clientes, proveedores y competencia en el mercado de la construcción, energía y telecomunicaciones por ser la tercera distribuidora de cable a nivel nacional.

La organización ha crecido gracias a la seriedad y compromiso demostrado por todos quienes hacen la familia INCOREA, y espera ser el líder en distribución y comercialización de alambres y cables en todo el país.

1.2.2. ORGANIGRAMAS

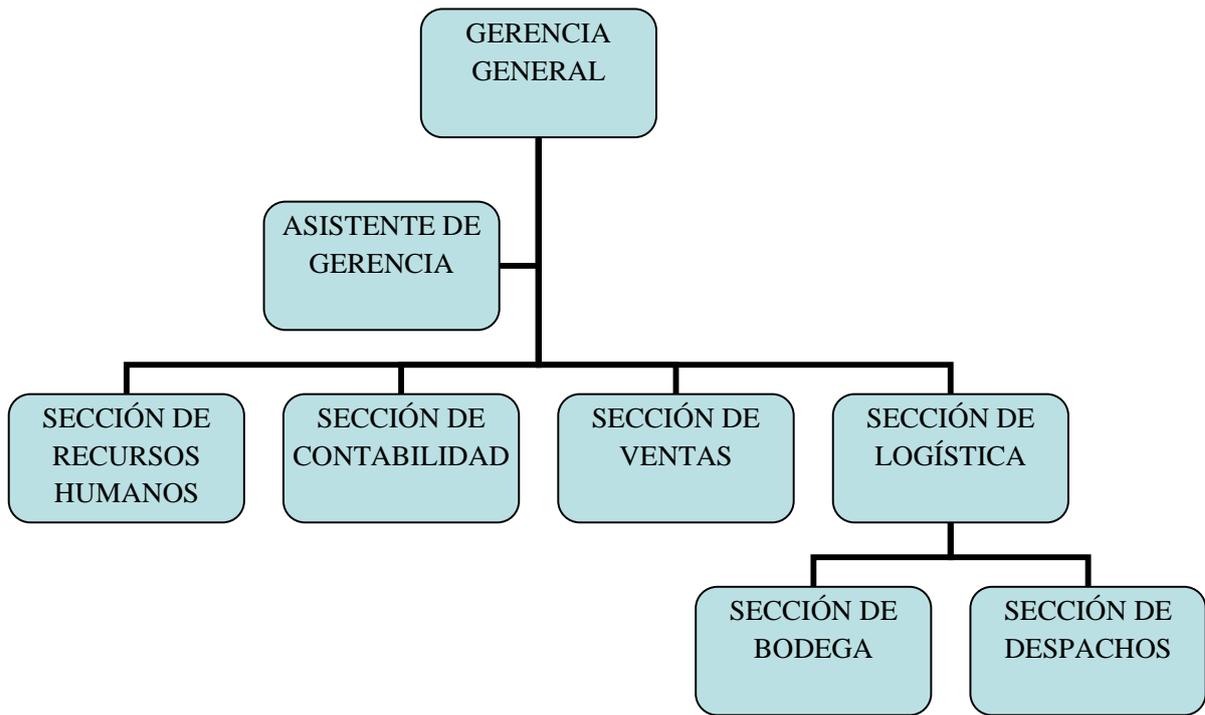
Son la representación gráfica de la estructura de una organización, en ellos se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades de una empresa, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

1.2.2.1. Estructural

El organigrama estructural, es la representación gráfica de una empresa, el mismo que da una primera vista de todas las relaciones entre las divisiones y departamentos

A continuación se presenta el organigrama actual y propuesto de la empresa

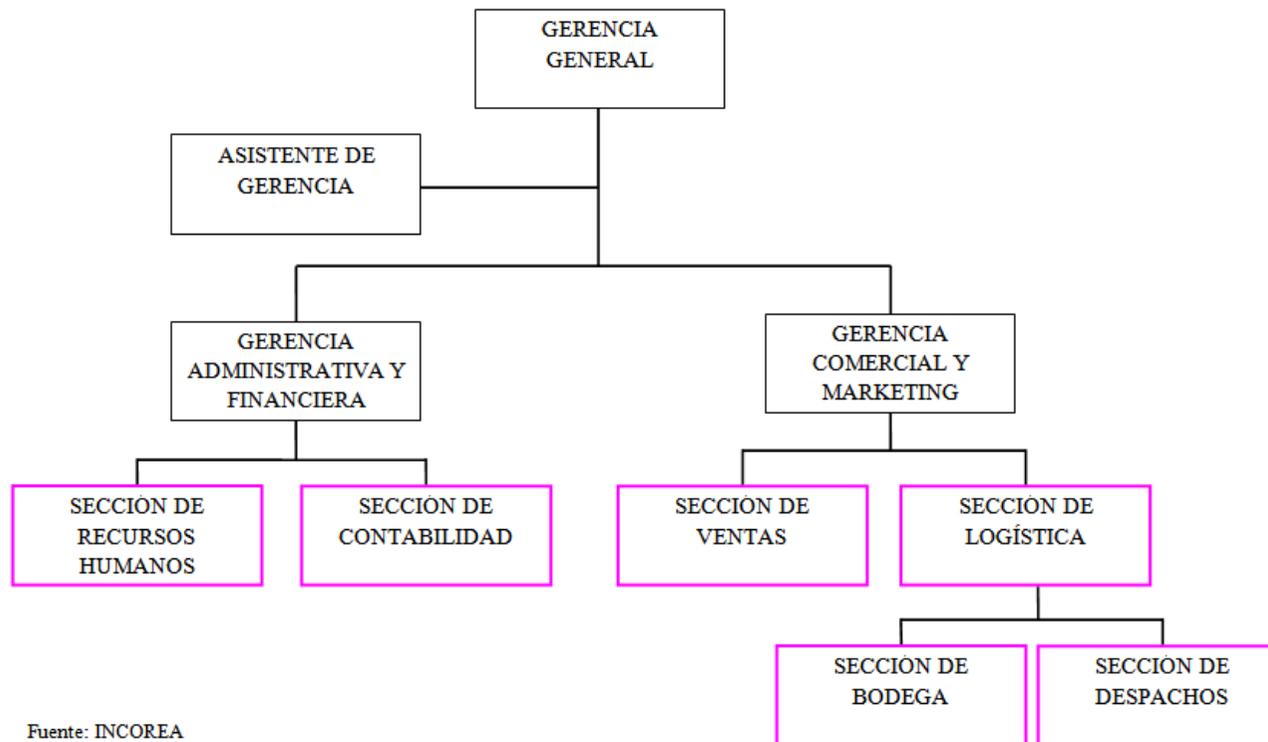
INCOREA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Actual)
AÑO 2007



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

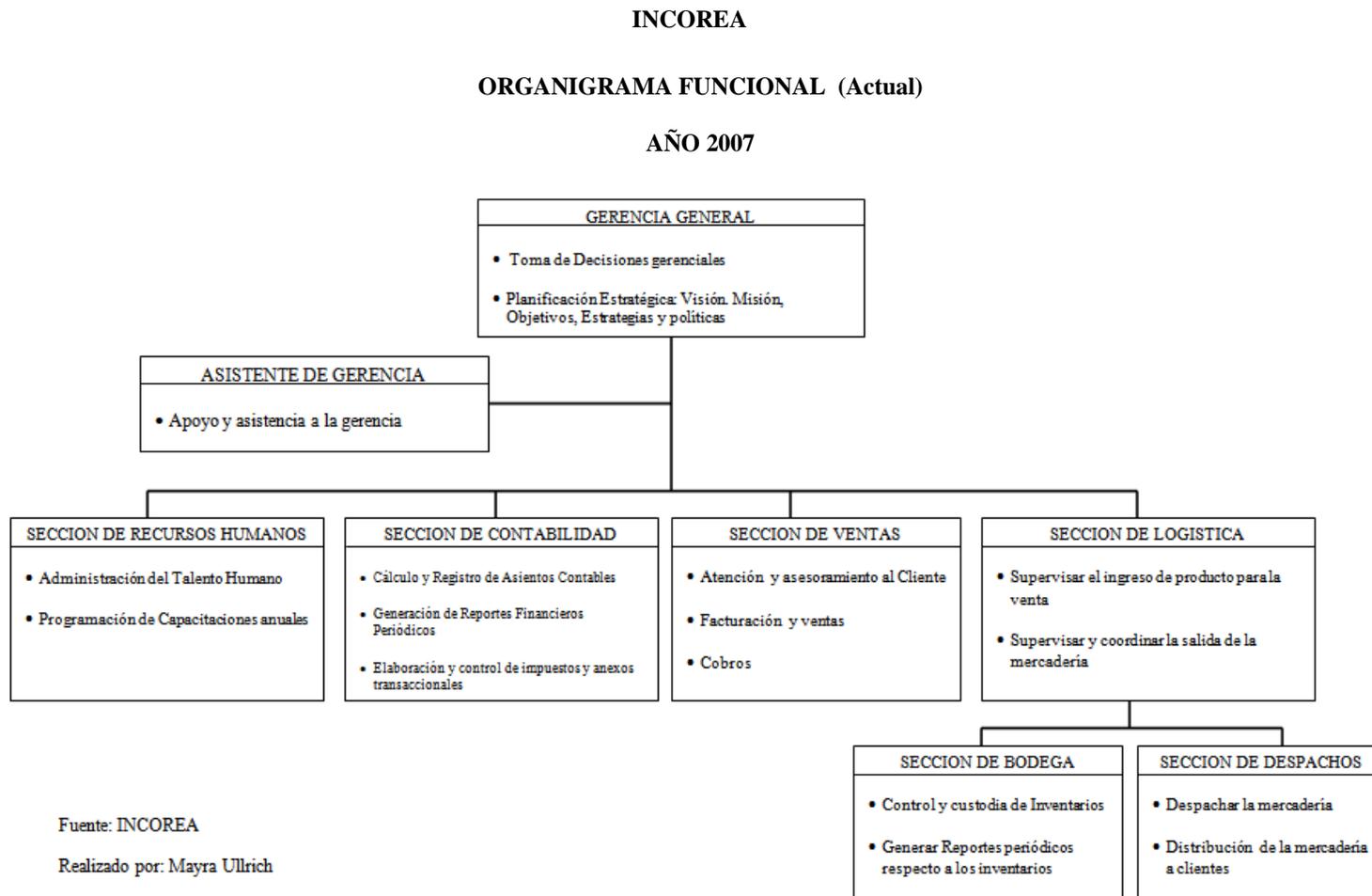
INCOREA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Propuesto)
AÑO 2007



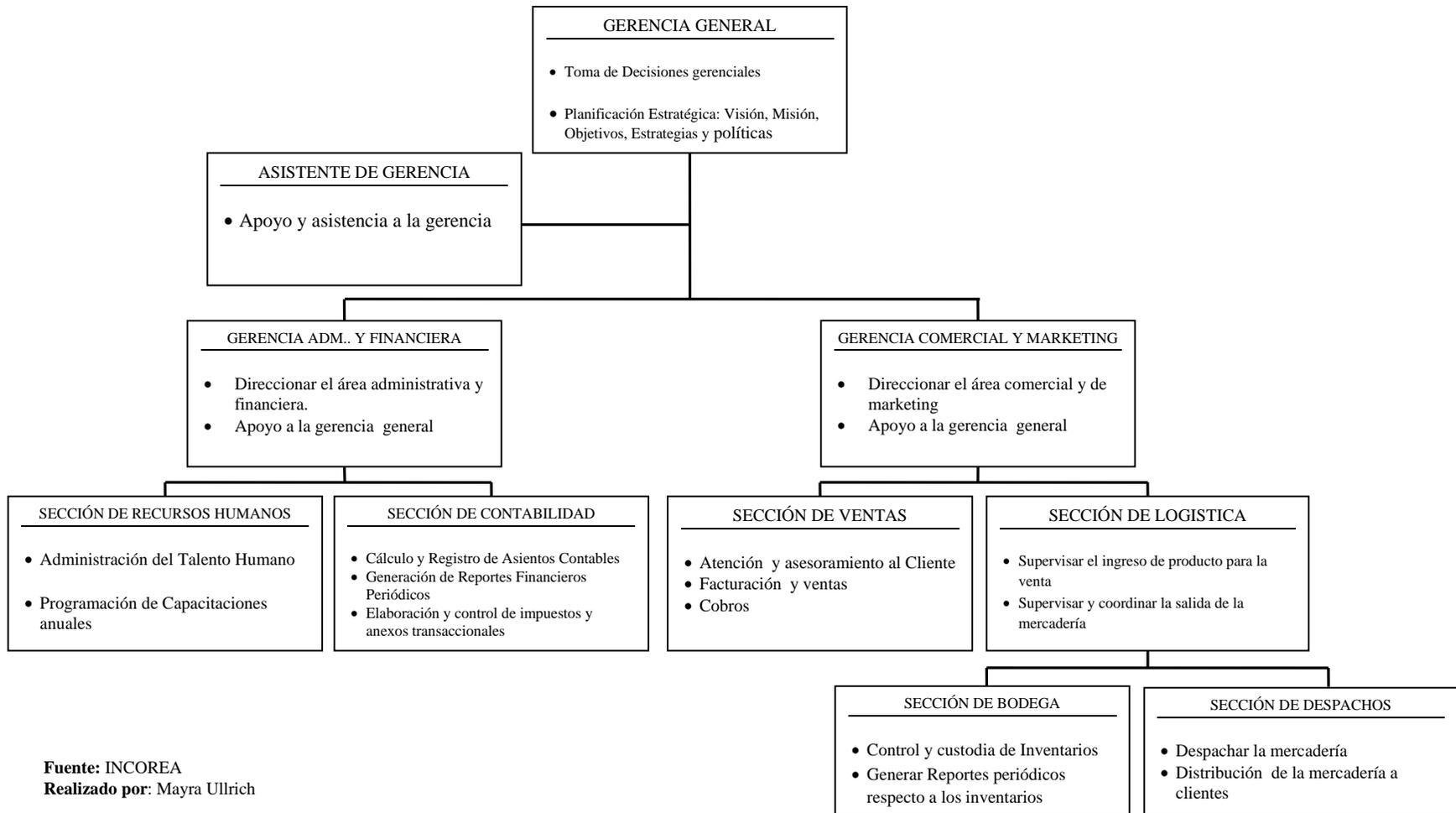
Fuente: INCOREA
Realizado por: Mayra Ullrich

1.2.2.2. Funcional

El organigrama funcional es aquel que permite dar a conocer las funciones generales que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos de la empresa.



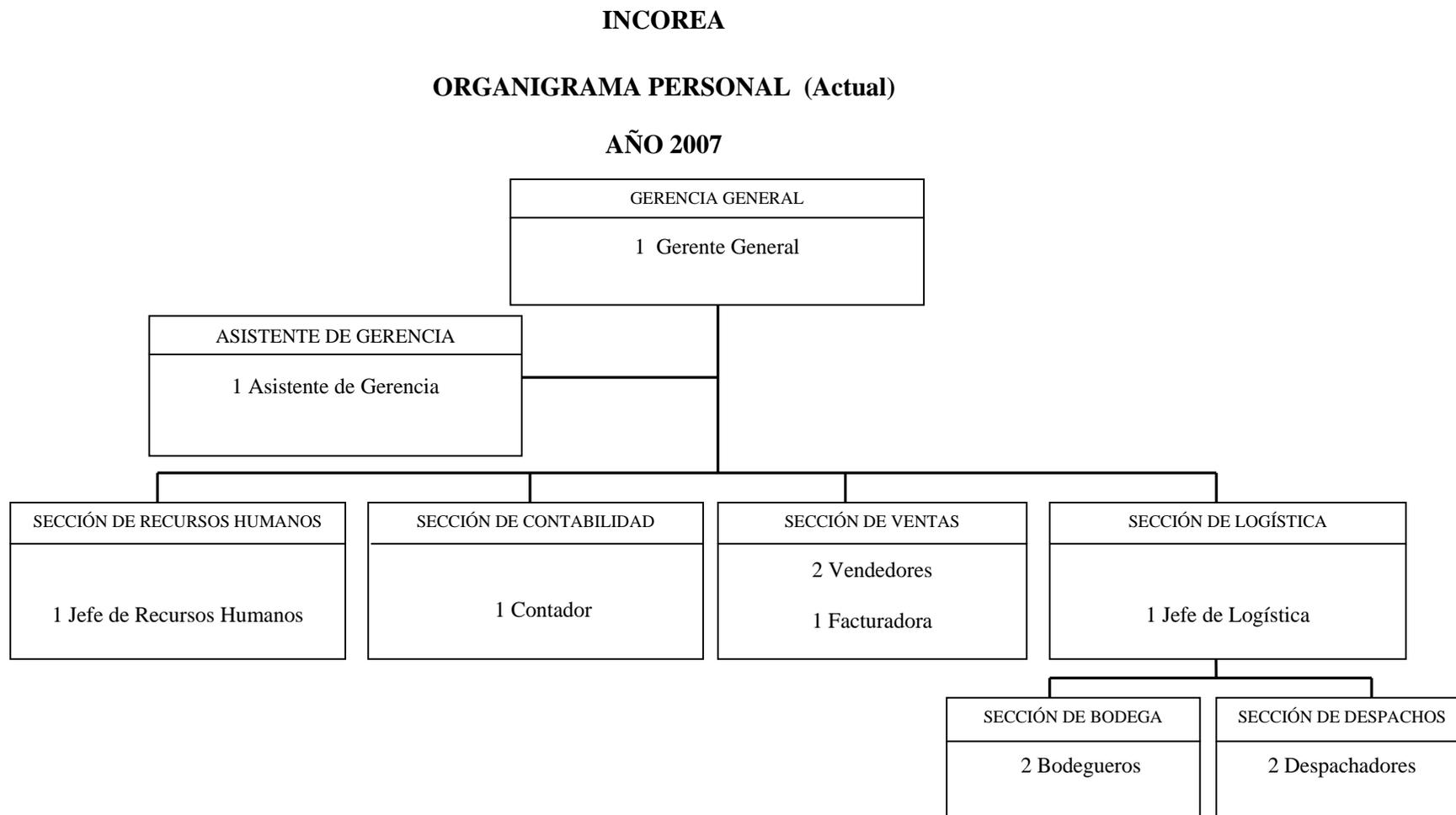
INCOREA
ORGANIGRAMA FUNCIONAL (Propuesto)
AÑO 2007



Fuente: INCOREA
Realizado por: Mayra Ullrich

1.2.2.3. Personal

El organigrama de personal es aquella representación gráfica en la que se indica la persona encargada del departamento, así como también el número de personas que laboran en el.

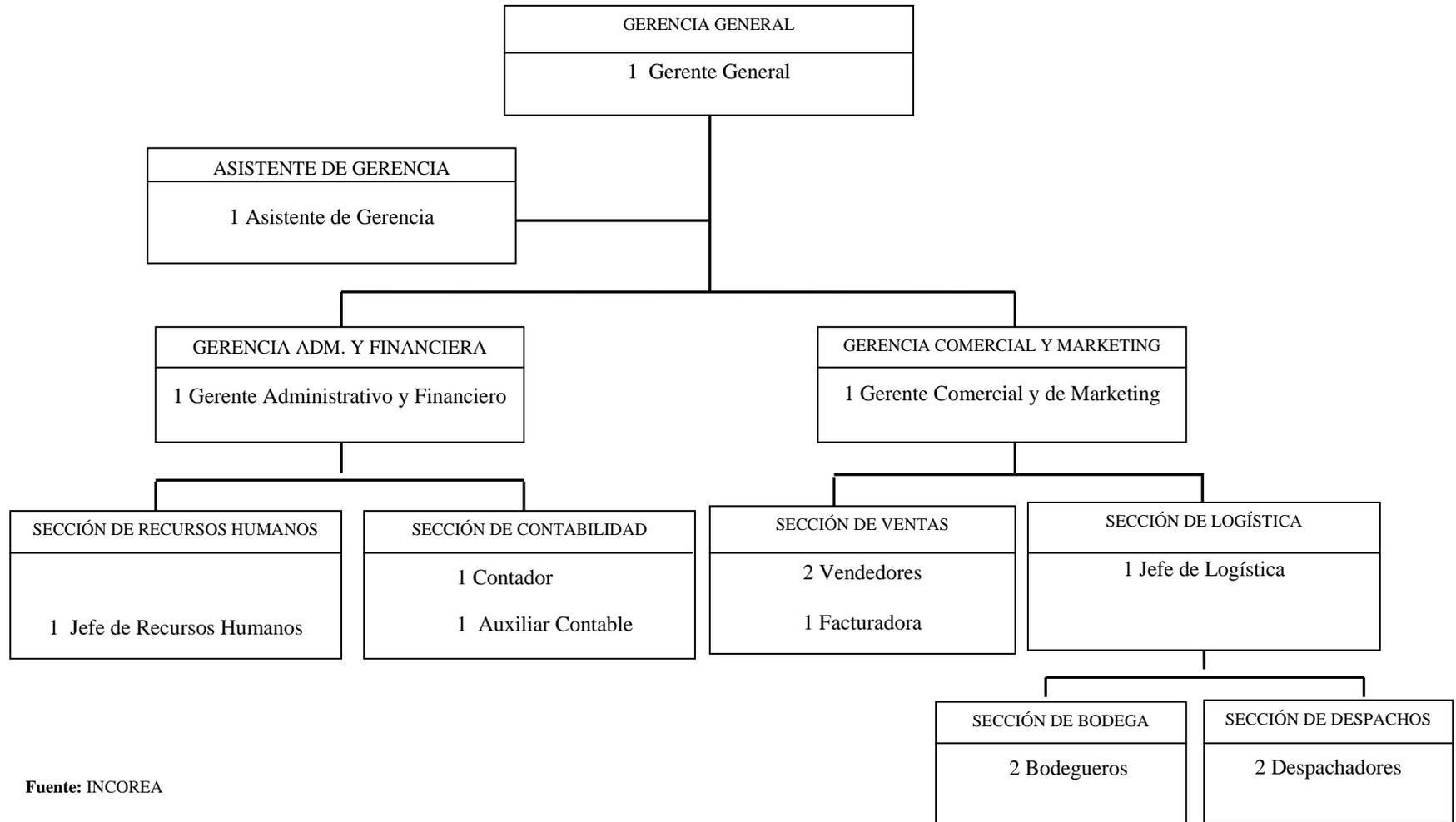


Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

INCOREA
ORGANIGRAMA PERSONAL (Propuesto)

AÑO 2007



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

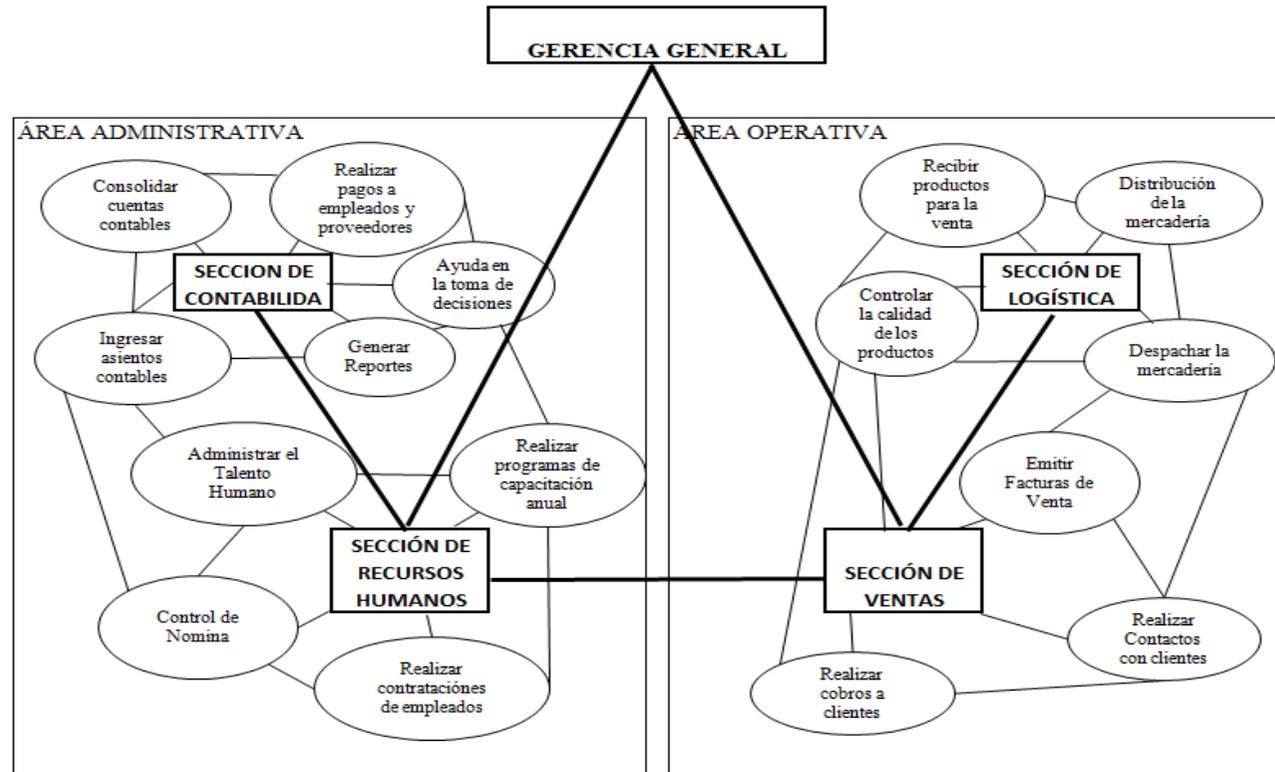
1.2.2.4. De Procesos

El organigrama de procesos es aquella representación gráfica en la que se indica la relación existente entre los procesos y departamentos.

INCOREA

ORGANIGRAMA DE PROCESOS (Actual y Propuesto)

AÑO 2007



CAPITULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

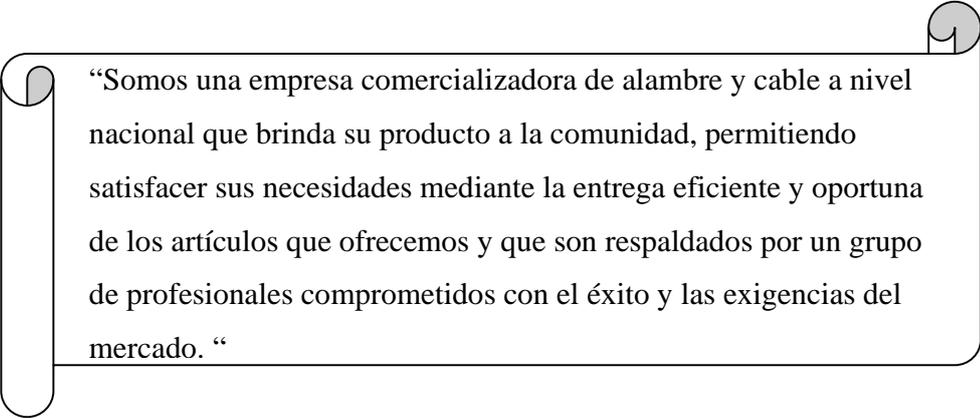
2.1. Misión

Concepto.- “La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad de su creación. La misión debe ser estructurada de tal manera que responda a tres preguntas básicas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

La misión en el fondo incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca hacia fuera de la empresa (demandas de la sociedad, del mercado o del cliente).”¹²

La misión de INCOREA es:



“Somos una empresa comercializadora de alambre y cable a nivel nacional que brinda su producto a la comunidad, permitiendo satisfacer sus necesidades mediante la entrega eficiente y oportuna de los artículos que ofrecemos y que son respaldados por un grupo de profesionales comprometidos con el éxito y las exigencias del mercado. “

El Lema de la empresa es:

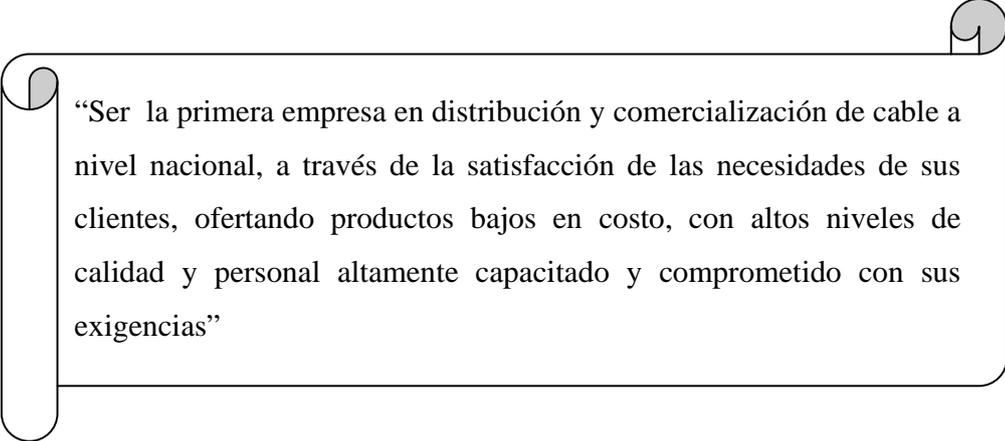
INCOREA “Conducción eléctrica segura”

¹² CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, pág. 248

2.2. Visión

Concepto.- “La visión es la imagen que la organización tiene respecto de si misma y de lo que pretende ser en el futuro. Toda organización debe tener una adecuada visión de sí misma, de los recursos con los que cuenta, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de los factores que la impulsan y del ambiente en el que opera. La visión de una empresa es de suma importancia para orientar el comportamiento de sus miembros ya que ella establece un lineamiento común frente a los propósitos organizacionales orientándose al futuro que se desea construir.”¹³

La visión de INCOREA es:



“Ser la primera empresa en distribución y comercialización de cable a nivel nacional, a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, ofertando productos bajos en costo, con altos niveles de calidad y personal altamente capacitado y comprometido con sus exigencias”

2.3. Objetivos

Los objetivos de INCOREA son:

- Fortalecer la satisfacción del cliente a través de la entrega de cable con la mejor conducción eléctrica, la más alta calidad y al mejor costo.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, pág. 254

- Crear relaciones interinstitucionales con proveedores extranjeros especialmente de Norteamérica y Asia, de tal manera que se pueda disponer de productos más variados y de mejor calidad.
- Crear un punto de venta estratégico en la ciudad de Guayaquil de tal forma que se agilite la distribución hacia las ciudades de la región litoral y se tenga conexión directa con los puertos costeros.
- Mantener al personal capacitado y comprometido con las exigencias del mercado en un ambiente laboral adecuado, con líneas claras de comunicación que permitan mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Diseñar planes publicitarios que permitan dar a conocer a la empresa en el mercado nacional.
- Ampliar la infraestructura e instalaciones de la empresa de tal forma que se pueda brindar comodidad al personal y más espacio físico para una adecuada distribución y cuidado de los activos de la empresa.

2.4. Políticas

Las políticas de INCOREA son:

■ Políticas de Servicio

- El cliente representa para INCOREA su razón de ser. Alrededor de la satisfacción de sus necesidades y la superación de sus expectativas, se estará construyendo un camino hacia la excelencia.

- Entregar productos en las mejores condiciones de calidad y costo.

■ **Política Social**

Establece el compromiso de la Empresa con la Sociedad, para gestionar su viabilidad a través de instrumentos participativos y sostenibles, en donde se trabaje para la sociedad y con la sociedad en la generación de empleo y desarrollo.

■ **Política Negociación con proveedores**

El compromiso de la empresa para garantizar la igualdad de oportunidades a todos los proveedores, tanto nacionales como extranjeros, en un escenario competitivo y en términos de calidad e idoneidad.

■ **Políticas de Información**

- La empresa tiene la convicción de que la información tiene un valor estratégico, y que debe ser protegida, resguardada y administrada como un valioso activo.
- Deberá existir una adecuada Integración de los sistemas de información, los mismos que permitirán a la empresa contar con herramientas oportunas para la toma de decisiones basada en hechos y datos.

■ **Política de Comunicación**

La comunicación entre la empresa, proveedores, clientes y empleados deberá fluir en un ambiente de flexibilidad y participación que permita mantener un crecimiento organizacional sostenido.

■ Políticas de Gestión Humana

La empresa se encuentra comprometida con su personal por lo que sus políticas de gestión humana consisten en:

- Crear un ambiente favorable al desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir identidad con la visión, misión y objetivos de la empresa.
- Elevar la competencia y compromiso del Recurso Humano de la Organización.

2.5. Estrategias

Las estrategias de INCOREA son:

1. Establecer una planificación estratégica que permita direccionar a los empleados hacia el logro de los objetivos propuestos, contribuyendo así con el crecimiento organizacional.
2. Diseñar un manual de funciones que permita al personal basarse en procesos establecidos y claramente definidos por la gerencia.
3. Crear una Sección de Recursos Humanos que permita la contratación y administración del personal de acuerdo a políticas preestablecidas.
4. Realizar planes anuales de capacitación en áreas de interés empresarial que contribuyan al crecimiento institucional y personal, disponiendo de un recurso humano calificado, capacitado y actualizado.

5. Implementar sistemas automatizados de control de inventarios y de procesamiento de información capaces de reducir tiempos de ejecución de tareas y generar reportes oportunos.
6. Ampliar la infraestructura de la empresa sobre todo en el área de bodega, de tal manera que se disponga de mayor espacio físico que permita organizar el cable e implementar seguridad física a los productos para la venta asegurando así su mejor control y custodia.
7. Implementar sistemas de rastreo y monitoreo en los camiones repartidores para disponer de un control sobre el uso del tiempo y los recursos mejorando la comercialización y distribución de los productos.
8. Manejar políticas crediticias favorables para la empresa y para sus clientes, las mismas que permitan una recuperación oportuna de la cartera vencida.
9. Contar con una base de datos del personal que se encuentra desempleado de tal forma que permita disponer de una fuente de selección de futuros empleados con los perfiles que requiere la empresa para que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.
10. Realizar inversiones de alambre y cable en épocas en las que el producto se oferta con precios bajos, lo que permitirá contar con un inventario de bajo costo y de buena calidad.
11. Establecer un plan de marketing y publicidad para dar a conocer a todo el mercado de la construcción energía y telecomunicaciones los productos que la empresa oferta.

1.6. Principios y Valores

PRINCIPIOS

Los principios de INCOREA son:

❖ **Respeto por las leyes y reglamentos**

Acatar y aplicar las leyes y reglamentos decretados por el Estado a través de sus organismos de control

❖ **Ética en todas las actuaciones**

El comportamiento organizacional se caracterizará por el ejercicio de la moral y la ética en todas las prácticas empresariales necesarias para el normal funcionamiento de la organización

❖ **Compromiso**

De todo el personal con la empresa y con el entorno que la rodea, con su visión, misión y objetivos para hacer de INCOREA una organización preparada para servir a sus clientes y a la sociedad

❖ **Mejoramiento Continuo**

Buscar la excelencia en todo lo que se haga: Comercialización, relaciones humanas, competitividad y rentabilidad

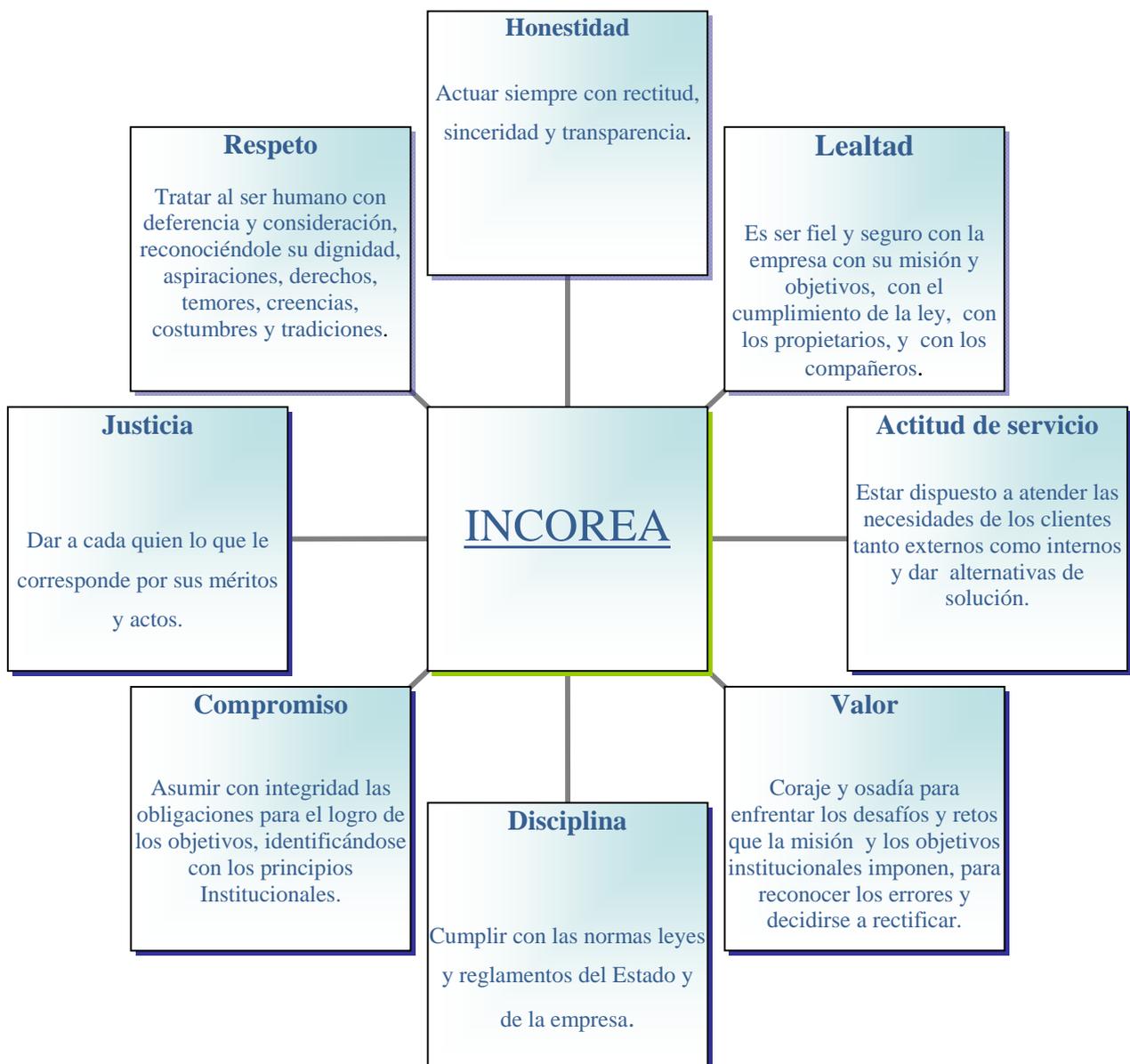
❖ **Integridad y respeto**

La conducta de la empresa debe ser socialmente responsable, para merecer respeto por su integridad y contribución a la sociedad. Las puertas de INCOREA estarán

siempre abiertas a todas las personas libres de pensamientos discriminatorios y prejuicios étnicos o de credos.

VALORES

Los valores de INCOREA son:



Cuadro No. 1: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> » Cuenta con clientes satisfechos a nivel nacional. » Ofrecen el producto con excelentes precios y descuentos » Cuenta con suficiente producto en stock para cubrir cualquier campo. » Cuenta con una base legal bien estructurada. 	<ul style="list-style-type: none"> » Las políticas implementadas por el Gobierno Nacional en el sector de la construcción permitirá disponer de una gran demanda de cable para satisfacción de los clientes » Disminución del precio de aluminio a nivel mundial, permite disponer de cables de aluminio de bajo costo. » El desempleo existente en el país permite tener a disposición una amplia base de datos de profesionales con perfiles adecuados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> » Falta de una planificación estratégica bien estructurada para el logro de los objetivos propuestos. » No cuenta con un manual de funciones asignado para cada cargo. » La inexistencia de una Sección de Recursos Humanos, no permite una contratación adecuada del personal. » No cuentan con un plan de capacitación y motivación que permita el compromiso e identificación del personal con la institución. » No cuenta con recurso informático adecuado que permita el procesamiento de la información en forma eficiente y oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> » Niveles de inflación altos, provocan aumentos de precios de todos los productos, esto podría generar declives en la demanda de cable a nivel nacional. » Incrementos en los precios del cobre a nivel mundial, lo que genera incrementos en el costo de la materia prima y por ende el costo y precio final del cable. » Tasa de interés activa alta, lo que genera dificultades en la obtención de créditos, que permitan disponer de recursos financieros para una posible expansión de la empresa. » Las instituciones financieras ofrecen tasas de interés muy bajas que no incentivan a la inversión y con ello el incremento de las utilidades de la empresa

Cuadro No. 1: MATRIZ FODA (continuación)

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> » Los inventarios no son controlados mediante un sistema automatizado de kardex, no se ha determinado un sistema de valoración que permita conocer la rotación de los productos y costo de venta de los mismos; aspectos que por el giro del negocio son indefectibles. » No existe seguridad física externa e interna que permita mantener una adecuada custodia y salvaguarda de los inventarios. » La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada y necesaria para realizar sus operaciones normales, con mayor atención en la bodega en donde el exceso de producto ha ocasionado falta de espacio físico. » La inexistencia de control de tiempos y el estudio de la mejor ruta, provoca demoras en la comercialización del producto, lo que genera altos costos operativos. » En el área financiera existe segregación de funciones retrasando el proceso de la información. » La falta de políticas en el cobro y el incumplimiento de funciones de recuperación por parte de los vendedores produce una cartera vencida que es irrecuperable al corto plazo. » No cuenta con planes publicitarios y de marketing que permitan conocer a la empresa incrementando la participación en el mercado 	

Fuente: INCOREA
 Realizado por: Mayra Ullrich

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

La empresa desde su creación ha comercializado cables a nivel nacional de la más alta calidad y a precios competitivos y accesibles. En prueba de ello es el éxito alcanzado a través de la total satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Los productos que ofrece la empresa son cables de todo tipo, tamaño y capacidad de transmisión de datos y energía, por lo que es capaz de atender los requerimientos más variados de sus consumidores en el mercado de la construcción, telecomunicaciones y energía.

INCOREA es una empresa con fines de lucro altamente reconocida en el mercado nacional, en la actualidad genera ingresos mensuales que supera los trescientos mil dólares (300,000.00 USD) y cuenta con capital propio que bordea los setecientos mil dólares (700,000 USD), su constitución como persona jurídica está en trámites de legalización y se espera que para inicios del 2008 la empresa pase a ser controlada por la Superintendencia de Compañía y otros organismos de control.

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS

Con el fin de conocer la situación real de la empresa en su ámbito interno se realizará un análisis a sus dos áreas base:

- Área Administrativa y Financiera
- Área Comercial y de Marketing

3.1.1.1. Área Administrativa y Financiera

Esta área está conformada por la Gerencia General, la Asistente de Gerencia, la Sección de Recursos Humanos, y la Sección de Contabilidad

La **Gerencia General** se encarga de delegar funciones y vigilar que las actividades se cumplan en las áreas de la empresa, así como dar soluciones a las falencias que se produzcan en las diferentes secciones. El Gerente General quién a su vez es el propietario y representante legal de la empresa es el encargado de realizar negociaciones con clientes y proveedores, fijar porcentajes de utilidad en concordancia con el mercado y con los requerimientos de la empresa, y establecer procesos adecuados de trabajo, normas y políticas al personal.

Las debilidades detectadas en la gerencia general son:

- » No existe una adecuada y oportuna comunicación y coordinación entre los empleados que conforman la empresa, presentando así problemas en el direccionamiento de la misma, esto es visible porque no poseen una planificación estratégica, estadísticas y proyecciones bien definidas; es decir la empresa vive el día a día.
- » La falta de coordinación de las autoridades de la empresa con los empleados ha permitido que los mismos carezcan de procedimientos que guíen las operaciones a realizarse en INCOREA, los empleados realizan sus funciones a criterio personal sin basarse en procesos establecidos y claramente definidos por la gerencia.

La **Asistente de Gerencia** es la encargada de dar todo tipo de apoyo administrativo a la gerencia. Debido a su compromiso y alto conocimiento del funcionamiento de la empresa, está capacitada y autorizada para tomar decisiones en caso de ausencia del gerente general.

La **Sección de Recursos Humanos** es la encargada de la administración integral del personal, de realizar planes de capacitación anuales y de dar fiel cumplimiento a estos planes.

Esta sección presenta las siguientes debilidades:

- » La falta de una Sección de Recursos Humanos, ha permitido que el reclutamiento se realice en base a recomendaciones del personal de la empresa, amigos y familiares; la selección del nuevo empleado sea en función de un criterio personal por parte del propietario de la empresa; el proceso de inducción no permita que el empleado tenga una identificación inicial con la empresa y el personal, y que la organización no cuente con una base de datos donde se registre perfiles de puestos autorizados en cuanto a la contratación del talento humano
- » La falta de un plan de capacitación y motivación al personal ha generado falta de compromiso e identificación con la institución por parte de los empleados.
- » La falta de participación personal y profesional repercute en la comunicación generando procesos inútiles que perjudican al normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa
- » En el ambiente laboral se vive relaciones jefe-subordinado y no líder seguidor ya que en la empresa no existe un liderazgo, sino un cumplimiento de tareas en respuesta al trabajo normal.
- » No existe contratación de personal nuevo que aporte con conocimientos actualizados e innovadores capaces de contribuir con el crecimiento organizacional.

La **Sección de Contabilidad**, tiene la responsabilidad de realizar el registro de todas las transacciones que realice la empresa, estar al día en la declaración, información y pago de impuestos, además la elaboración de los anexos transaccionales así como también dar fiel cumplimiento a todas las normas de contabilidad, reglamentos legales aplicables y demás

disposiciones que dictamine la administración tributaria y otros organismos de control. La sección de Contabilidad está encargada también de la generación de información financiera fiable y oportuna en base de la cual se pueda tomar decisiones importantes que ayuden al crecimiento empresarial.

Las debilidades detectadas en la Sección de Contabilidad son:

- » La contadora tiene exceso de funciones a su cargo, no cuenta con personal de apoyo; esto ha generado retrasos en el cumplimiento de sus tareas.
- » La empresa no cuenta con un software contable automatizado acorde con las necesidades y requerimientos de la empresa. Los procesos contables se los realiza con un software incompleto que genera demoras en las actividades normales de la contadora lo cual impide disponer de información financiera confiable y oportuna

3.1.1.2. Área Comercial y de Marketing

Esta área está conformada por la Sección de Logística y la Sección de Ventas.

La **Sección de Logística** es la encargada del control, coordinación y supervisión tanto del ingreso como de la salida de producto para la venta; bajo ésta sección se encuentra la sección de bodega y la sección de despachos.

Sección de Bodega: Es la encargada del control y custodia de los inventarios y de generar reportes periódicos de la situación del inventario.

Sección de Despachos: Se encarga del despacho de la mercadería y de la distribución de la misma hacia los clientes

Las debilidades detectadas en la Sección de Logística son:

- » No cuenta con un sistema automatizado de supervisión y coordinación de ingresos y egresos de mercadería, que permita tener un control óptimo del cable que ingresa conforme a los acuerdos con el proveedor y al cable que egresa para la venta conforme a las exigencias del cliente en cuanto a: tipo, tamaño, cantidad, y requerimientos de calidad.
- » Los inventarios no son controlados mediante un sistema automatizado de kardex, no se ha determinado un sistema de valoración que permita conocer la rotación de los productos y costo de venta de los mismos; aspectos que por el giro del negocio son indefectibles.
- » No existe seguridad física externa e interna que permita mantener una adecuada custodia y salvaguarda de los inventarios.
- » La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada y necesaria para realizar sus operaciones normales, con mayor atención en la bodega en donde el exceso de producto ha ocasionado falta de espacio físico.
- » La inexistencia de control de tiempos y el estudio de la mejor ruta, provoca demoras en la comercialización del producto, lo que genera altos costos operativos especialmente de combustible, así como la ausencia por mucho tiempo por parte de los empleados encargados de la distribución de los lugares de trabajo, generando más costos en cuanto al pago de sus remuneraciones.

La **Sección de Ventas** es la encargada de captar ventas a través de la visita a clientes a nivel nacional, dando a conocer los diferentes tipos de cable que ofrece la empresa, políticas de crédito, descuentos, plazos y montos; esta sección también se encarga de dar una adecuada atención y asesoramiento al cliente, facturar las ventas realizadas, cobrar los valores provenientes de dichas ventas, y todo lo referente a recuperación de cartera.

Las debilidades detectadas en la Sección de Ventas son:

- » La empresa cuenta con una cartera vencida, esto se debe a la falta de políticas adecuadas de cobro y al incumplimiento de funciones de recuperación por parte de los vendedores
- » Los clientes que se encuentran fuera de la provincia de Pichincha no cuentan con una atención apropiada y oportuna a sus necesidades ocasionando insatisfacción a este segmento de mercado

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se refiere al examen de las condiciones y variables externas que rodean y afectan a la empresa.

Para comprender de mejor manera el contexto en el que se desempeña INCOREA, se debe realizar un estudio exhaustivo de las influencias macroeconómicas tales como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que afectan su desarrollo y que le brindan oportunidades de crecimiento.

También es necesario realizar un análisis de las influencias microambientales que permitan conocer el desempeño de la empresa frente a proveedores, clientes, competencia y precios; de esta manera se obtendrá información suficiente que permita identificar como estas influencias microambientales favorecen o no a la empresa.

3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS

Las influencias macroeconómicas son todas aquellas variables económicas, políticas, legales, sociales, tecnológicas, etc., que rodean a la organización y que influyen positivamente convirtiéndose en oportunidades de crecimiento y desarrollo o negativamente transformándose en amenazas que afectan a la empresa.

Conocer estas influencias permitirá desarrollar estrategias adecuadas que coadyuven al mejoramiento empresarial a través del aprovechamiento de las oportunidades y el aplacamiento o eliminación de las amenazas

3.2.1.1. Factor Político

La grave inestabilidad política del Ecuador es evidente a partir del derrocamiento del Presidente Abdalá Bucaram, siendo este el inicio de una serie de cambios en los diferentes gobiernos y sus colaboradores. El descontento ciudadano con las medidas adoptadas por cada gobierno y las primeras experiencias de derrocamiento, incentivaron más la recurrencia de la sociedad a inestabilizar a cada gobierno. Las repercusiones negativas de esta inestabilidad se reflejan a nivel externo en la falta de inversión extranjera y a nivel interno en la falta de confianza en la capacidad de gobierno de los actuales y futuros líderes.

El Ecuador en los últimos 10 años ha tenido un sin número de problemas políticos, gobiernos inestables cada uno de los cuales tiene nuevas formas y métodos de gobierno, emiten nuevas resoluciones o reglamentos, creando incertidumbre en el ámbito político-legal que afecta a las empresas.

Actualmente con el gobierno del economista Rafael Correa se observa una cierta estabilidad, sin embargo la misma no atrae inversión extranjera debido a la ideología socialista de gobierno. La inversión extranjera es muy importante a nivel industrial ya que son las empresas extranjeras quienes traen nuevas tecnologías y costos operacionales bajos.

La industria del cable se vio afectada hace algunos años cuando una de las mejores empresas fabricantes de cable de mejor calidad tuvo que cerrar sus puertas dejando no solo desempleo, y problemas económicos, sino también un mercado desabastecido de alambre y cable razón por la cual precios de este conductor eléctrico se vieron aumentados.

Durante el gobierno del señor Correa se ha observado políticas importantes que se orientan al sector de la construcción y que han permitido generar ingresos a las empresas constructoras y abastecedoras de material eléctrico, entre las cuales tenemos:

La Política de vivienda y desarrollo urbano y rural hace efectivo el acceso a la vivienda a todos los ciudadanos (as). Hoy existen más de 1'500.000 familias que demandan su derecho a una vivienda digna y alrededor de dos millones de familias con carencias fundamentales en su vivienda y entorno que exigen su derecho a un hábitat digno

Otorgar vivienda y proporcionar un desarrollo urbano y rural se convirtió en política de Estado. Actualmente el presidente Correa ha destinado parte del Presupuesto General del Estado para este fin.

Anualmente se destinará del 1,2 % del presupuesto nacional para la ejecución del Plan Nacional de Vivienda de Interés Social

Con esta Política de Estado, INCOREA obtiene una oportunidad de crecimiento ya que permite a la empresa disponer de una considerable demanda de cable a la cual abastecer.

3.2.1.2. Factor Económico

Dentro del factor económico será necesario analizar variables tales como el precio del cobre y del aluminio, metales importantísimos que se constituyen en la principal materia prima en la fabricación de cable a nivel nacional e internacional y que son decisivos para establecer el precio del cable; también se estudiarán variables como la inflación, el PIB y las tasas de interés.

Precio Nominal del Cobre a nivel mundial

Cuadro No.2: Precio del Cobre a nivel mundial

Fecha	Valor
ene-07	257.171
feb-07	257.479
mar-07	292.68
abr-07	352.281
may-07	348.457
jun-07	339.1
jul-07	361.691
ago-07	340.807
sep-07	346.952
oct-07	363.256

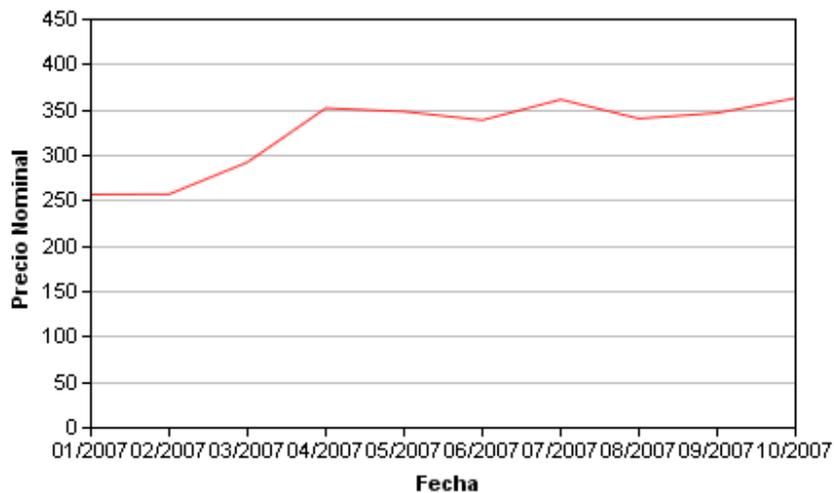
Fuente: Corporación Chilena del Cobre

Realizado por: Corporación Chilena del Cobre COCHILCO

Gráfico No. 1: Precio del Cobre a nivel mundial

Precio Nominal Cobre Mensual (cent us\$/lb) fuente:BML

01/2007 al 11/2007



Fuente: Corporación Chilena del Cobre

Realizado por: Corporación Chilena del Cobre COCHILCO

Según lo muestra el gráfico el precio del cobre a nivel mundial, se ha incrementado paulatinamente. Siendo este metal la principal materia prima utilizada para la fabricación de cable, un aumento en su precio elevará el costo de producción y por ende el precio final del producto.

Precio nominal del aluminio a nivel mundial

Cuadro No.3: Precio del Aluminio a nivel mundial

Fecha	Valor
ene-07	127.43
feb-07	128.467
mar-07	125.27
abr-07	127.677
may-07	126.77
jun-07	121.45
jul-07	123.96
ago-07	114.114
sep-07	108.465
oct-07	110.784

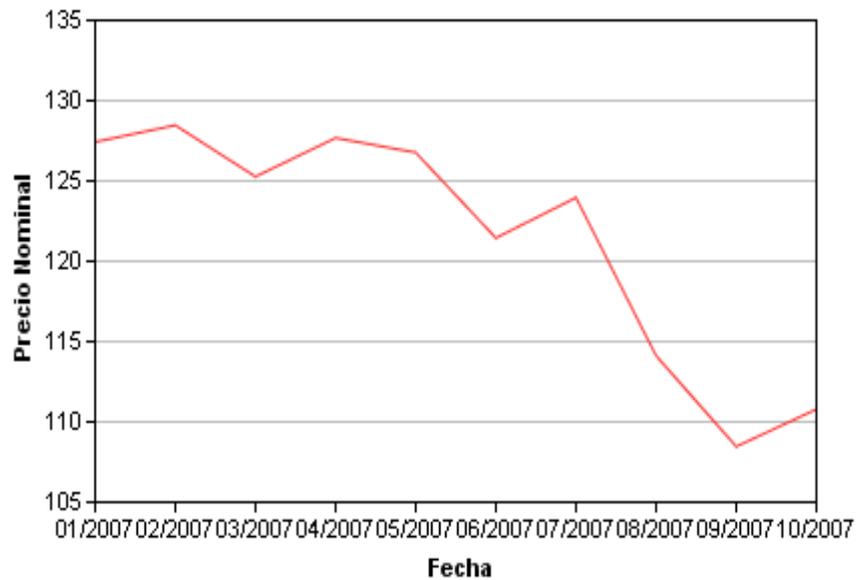
Fuente: Corporación Chilena del Cobre

Realizado por: Corporación Chilena del Cobre COCHILCO

Gráfico No. 2: Precio del Aluminio a nivel mundial

Precio Nominal Aluminio Mensual (cent us\$/lb) fuente:BML

01/2007 al 11/2007



Fuente: Corporación Chilena del Cobre

Realizado por: Corporación Chilena del Cobre COCHILCO

Según lo muestra el gráfico el precio del aluminio a nivel mundial ha ido disminuyendo en los últimos meses. El aluminio es considerado un sustituto del cobre, muchos cables y alambres son fabricados a base de aluminio, sin embargo este metal no posee las mismas características de conducción de energía como es el caso del cobre. Se conoce que el aluminio por su bajo costo también produce cable a bajo costo aunque no con altos estándares de calidad.

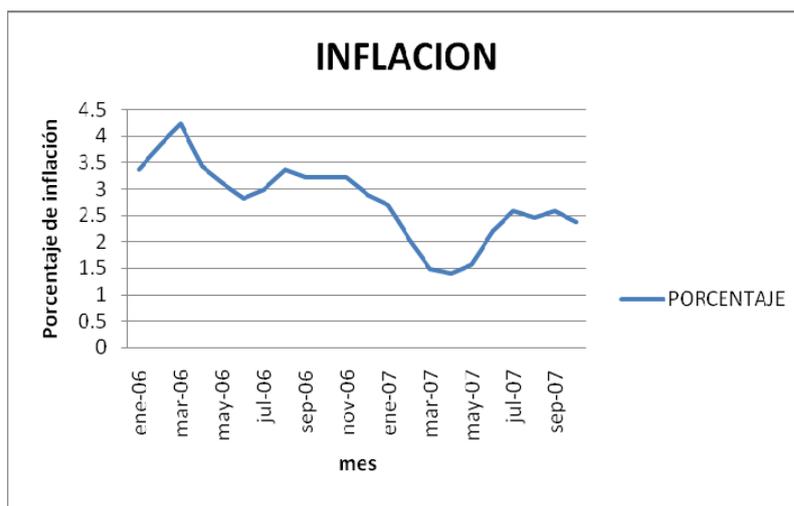
Inflación Anual

Cuadro No.4: Inflación Anual

MES	PORCENTAJE
ene-06	3.37
feb-06	3.82
mar-06	4.23
abr-06	3.43
may-06	3.11
jun-06	2.8
jul-06	2.99
ago-06	3.36
sep-06	3.21
oct-06	3.21
nov-06	3.21
dic-06	2.87
ene-07	2.68
feb-07	2.03
mar-07	1.47
abr-07	1.39
may-07	1.56
jun-07	2.19
jul-07	2.58
ago-07	2.44
sep-07	2.58
oct-07	2.36

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Mayra Ullrich

Gráfico No.3: Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Mayra Ullrich

La inflación anual se ha mantenido estable oscilando entre el 2 y 3 por ciento. A octubre del 2007 la inflación se encuentra en el 2.36%, a pesar de que es un porcentaje bajo se puede mencionar que solamente este es un dato estadístico ya que el alza indiscriminada de precios afecta la capacidad adquisitiva de las personas.

Esto podría generar inconvenientes entre los empleados de la empresa que ante el elevado costo de la vida exigen incrementos en sus remuneraciones.

La inflación provoca aumentos de precios de todos los productos esto podría generar declives en la demanda del cable a nivel nacional

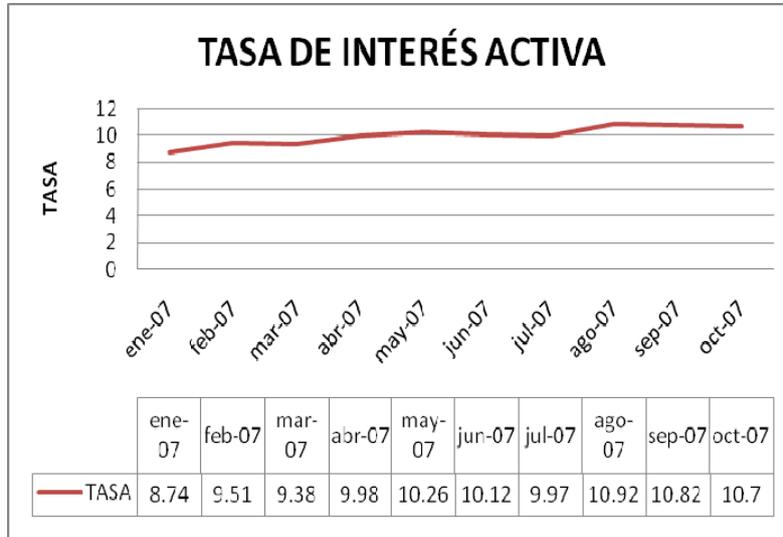
Tasa de interés activa

Cuadro No.5: Tasa de interés activa año 2007

MES	TASA
ene-07	8.74
feb-07	9.51
mar-07	9.38
abr-07	9.98
may-07	10.26
jun-07	10.12
jul-07	9.97
ago-07	10.92
sep-07	10.82
oct-07	10.7

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Mayra Ullrich

Gráfico No.4: Tasa de interés activa año 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Mayra Ullrich

Las tasas de interés nos permiten conocer el precio del dinero a través del tiempo, este precio es el que debemos pagar al obtener cualquier tipo de crédito con una institución financiera.

Las tasas de interés que cobran las instituciones bancarias han ido aumentando durante el presente año, a octubre del 2007 la tasa de interés activa es del 10.70%, esto perjudica a la empresa ya que es un costo financiero muy alto.

La empresa se verá afectada si decidiese obtener una obligación financiera con una institución bancaria ya que el costo de obtener liquidez ahora es muy elevado y podría traer consigo problemas de iliquidez futuras para responder con los acreedores

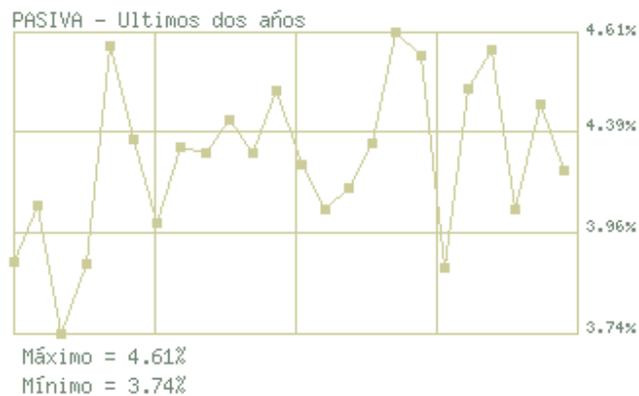
Tasa de interés pasiva

Cuadro No.6: Tasa de interés pasiva año 2007

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %
Mayo-13-2007	5.08 %
Mayo-06-2007	5.16 %
Abril-29-2007	5.44 %
Abril-22-2007	4.66 %
Abril-15-2007	5.54 %
Abril-08-2007	5.04 %
Abril-01-2007	4.98 %
Marzo-25-2007	5.33 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: BCE

Gráfico No.5: Tasa de interés pasiva año 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: BCE

La tasa de interés pasiva es aquel porcentaje de interés pagado por las instituciones financieras sobre capitales confiados por sus ahorristas o inversionistas.

En el Ecuador la tasa pasiva de interés es muy baja por lo tanto no se incentiva a la población a mantener un ahorro o inversión; en estos últimos años la banca ecuatoriana ha sufrido altas inestabilidades por lo que la confianza en el público ha ido disminuyendo paulatinamente. Sin duda alguna el sistema financiero ecuatoriano se está recuperando luego de la crisis financiera ocurrida en el 99 pero falta mucho por hacer especialmente ganar la credibilidad de la gente.

INCOREA, posee cuentas bancarias pero únicamente con el afán de administrar su dinero sin ningún interés de ahorro o inversión. Los réditos que obtiene la empresa por el ejercicio de sus funciones son reinvertidos en el propio negocio sin contar con otras alternativas de inversión.

Producto Interno Bruto

Cuadro No. 7: PIB en millones de dólares

AÑO	PIB EN MILLONES DE DÓLARES
1993	10,056.00
1994	18,573.00
1995	20,195.00
1996	21,268.00
1997	23,635.00
1998	23,255.00
1999	16,675.00
2000	15,934.00
2001	21,250.00
2002	24,899.00
2003	28,636.00
2004	32,642.00
2005	37,187.00
2006	41,402.00
2007	44,400.00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Mayra Ullrich

Gráfico No. 6: PIB en millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Mayra Ullrich

Si bien el PIB del Ecuador se cuadruplicó entre 1993 y 2007 (34,344 millones de dólares), no ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos. Según analistas económicos, esto obedece a que este ha crecido más por el lado de los precios que por la misma producción.

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB, lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales.

Si el costo de los bienes finales es alto, pues el precio de venta también lo es y por consiguiente la demanda de los productos disminuye.

El precio del cable se ha visto afectado en los últimos años no solo por un incremento en la inflación y en los precios de todos los bienes y servicios en general sino por el alto precio del cobre (en nuestro país este metal se lo posee en abundancia pero gracias a la escasa tecnología y los altos costos de explotación no ha sido aprovechado teniendo que exportarlo de países especializados en cobre como Chile).

3.2.1.3. Factor Social

Dentro del factor social será necesario analizar variables tales como el desempleo y la migración, factores importantísimos que influyen en la sociedad. La falta de empleo a nivel nacional no solo que disminuye la capacidad adquisitiva de las personas, sino que también genera pobreza y miseria y con ello delincuencia.

La migración por otra parte genera inestabilidad familiar degenerando aún más la sociedad ya que es considerada como el núcleo de su desarrollo y crecimiento, genera también una fuga indiscriminada de cerebros y de mano de obra barata capaz de contribuir con el país.

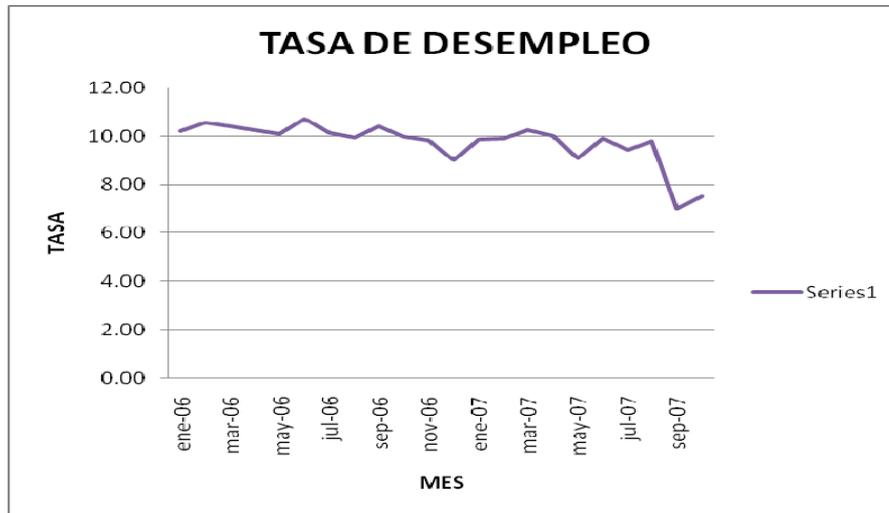
Desempleo

Cuadro No. 8: Desempleo en el Ecuador año 2007

MES	PORCENTAJE
ene-06	10.21
feb-06	10.58
mar-06	10.43
abr-06	10.25
may-06	10.09
jun-06	10.73
jul-06	10.15
ago-06	9.94
sep-06	10.40
oct-06	9.98
nov-06	9.82
dic-06	9.03
ene-07	9.89
feb-07	9.90
mar-07	10.28
abr-07	10.03
may-07	9.10
jun-07	9.93
jul-07	9.43
ago-07	9.80
sep-07	7.00
oct-07	7.50

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Mayra Ullrich

Gráfico No. 7: Desempleo en el Ecuador año 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: Mayra Ullrich

Para los ecuatorianos el desempleo ha sido una constante desde los años 80, debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador.

Desde los 80 el índice de desempleo ha subido sin tregua. Fue de 4,5% en 1980 y casi se triplica en 1986. En 1990 fue de 6,1% y repunta hasta el 15,1% en 1999, el año de la crisis bancaria. Actualmente en Ecuador la tasa de desempleo es del 7.5%.

Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo y se ocupan en una actividad económica marginal, como el comercio informal, el mismo que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social. Desde 1999 el índice de subempleo ha oscilado entre el 30,7% y 48,13%, y el sector informal ha superado al formal de la economía ecuatoriana.

INCOREA comprometida con el desarrollo del Ecuador abre sus puertas a la sociedad desempleada del país, teniendo a su disposición gran cantidad de profesionales capaces de contribuir con el crecimiento de la empresa.

Migración

Cuadro No. 9: Entradas y Salidas de Ecuatorianos por edades año 2005

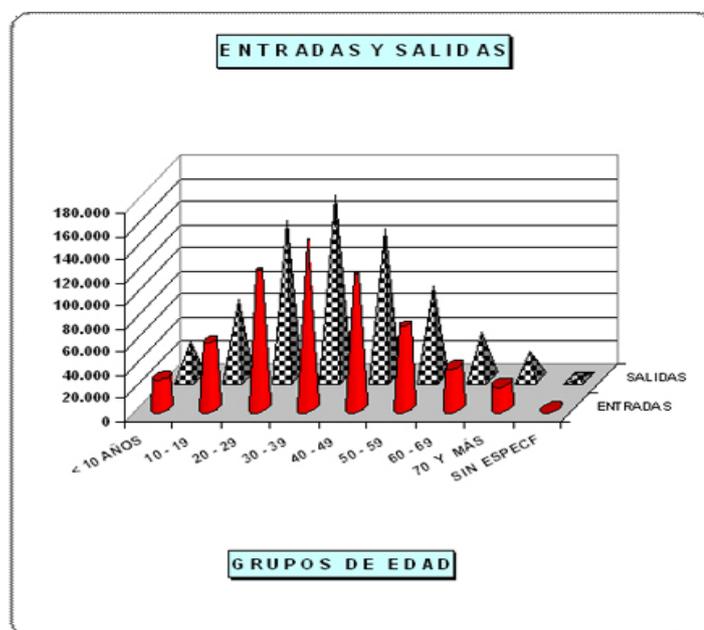
**ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS POR GRUPOS DE EDAD
AÑO 2005**

No.	GRUPOS DE EDAD	ECUATORIANOS			
		ENTRADA		SALIDA	
		NÚMERO	%	NÚMERO	%
A	< 10 AÑOS	26.786	4,5	30.870	4,7
B	10 - 19 AÑOS	58.442	9,8	68.126	10,3
C	20 - 29 AÑOS	119.481	20,0	136.472	20,6
D	30 - 39 AÑOS	145.213	24,3	158.197	23,8
E	40 - 49 AÑOS	116.483	19,5	128.346	19,3
F	50 - 59 AÑOS	72.386	12,1	79.419	12,0
G	60 - 69 AÑOS	36.846	6,2	39.548	6,0
H	70 AÑOS Y MÁS	21.382	3,6	22.541	3,4
I	SIN ESPECIFICAR	19	0,0	82	0,0
TOTAL		597.038	100,0	663.601	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Realizado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Gráfico No. 8: Entradas y Salidas de Ecuatorianos por edades año 2005



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Realizado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La migración masiva que siguió a la crisis bancaria dio como resultado un doloroso proceso que separa familias, pero que ha servido para aplacar en parte la pobreza.

Según cifras del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, unos tres millones de personas han dejado el Ecuador. En muchos casos, lo han hecho de forma ilegal exponiéndose al peligroso y lucrativo negocio del coyotaje.

Como podemos observar en el gráfico adjunto el 44.4% de los ecuatorianos que salieron del país en el 2005 son de edades entre los 20 y 40 años, estos ecuatorianos están en la edad justa para trabajar y prestar sus servicios a la sociedad con el fin de aportar con el crecimiento del país, sin embargo la falta de oportunidades ha ocasionado que parte de la población económicamente activa salga en busca de una mejor vida.

Con la migración se presenta una fuga indiscriminada de cerebros y de mano de obra barata capaz de contribuir con el crecimiento empresarial y con el desarrollo del país.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

No existe apoyo significativo por parte del gobierno para incentivar el desarrollo científico y tecnológico, puesto que en el presupuesto del Estado solo se asigna un mínimo porcentaje para este rubro. Existe una motivación personal por parte de los alumnos universitarios, quienes por sus propios medios buscan llevar a cabo investigaciones para desarrollar nuevos productos, pero en realidad en el sector educativo hace falta un verdadero impulso al desarrollo científico y tecnológico.

En la mayoría de empresas del país todavía se realizan procesos manuales muy lejos de ser tecnificados y automatizados, esto influye directamente en la productividad y competitividad de nuestras empresas.

Varios estudios empíricos han demostrado que los empleados que manejan tecnología son más productivos que aquellos que no lo hacen, ahorran tiempo y dinero a la empresa.

Hoy en día se ha tendido a reemplazar las funciones que las personas ejecutaban manualmente por sistemas computacionales, mecanismos electrónicos y máquinas, a través de las cuales las actividades se realizan con mayor rapidez, precisión y obteniendo los resultados esperados.

A pesar de las ventajas competitivas que se obtiene al contar con tecnología de punta tanto a nivel operativo como a nivel administrativo, la empresa INCOREA no aprovecha las bondades de este recurso tan importante. El único sistema computacional con el que cuenta es un software contable que no logra responder adecuadamente a los requerimientos organizacionales.

3.2.1.5. Factor Legal

El Gobierno Nacional con el ánimo de impulsar el crecimiento del país ha creado un conjunto de técnicas legales y procedimientos jurídicos amparados y guiados por las leyes y códigos que permiten a la sociedad crear una organización empresarial con personalidad legal.

La empresa desde sus inicios se ha sujetado a las leyes y reglamentos que los Organismos de Control dictaminan para regular las actividades societarias y mercantiles en el país. Organismos como la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas, el Municipio de Quito, el Ministerio de Trabajo, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social entre otros, permiten que las actividades que se desarrollen en la organización sean realizadas con transparencia, apoyándose en cuerpos legales como sustento de sus operaciones.

INCOREA, es una organización creada con el objetivo de comercializar cable de la más alta calidad, en la actualidad está en trámites de legalización, y se espera que para inicios del año 2008 se constituya como una sociedad anónima amparada y controlada por la Superintendencia de Compañías.

Debido al nivel de ventas y monto de capital la empresa está obligada a llevar contabilidad como lo dictamina la Ley de Régimen Tributario Interno y sujetarse a todas las disposiciones tributarias, laborales y de comercio.

3.2.2. INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES

El análisis microambiental se refiere al estudio de las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis microambiental tiene en cuenta lo que la organización genera y a cuanto lo hace (productos y precios), para quién produce (clientes), con quién compete (competencia), y quién le brinda los recursos necesarios para producir (proveedores); con este análisis la empresa podrá tener una idea clara de sus ventajas competitivas y de cómo utilizarlas mejor.

3.2.2.1. Clientes

El cliente es la persona natural o jurídica que hace uso de los bienes o servicios de un profesional o empresa.

INCOREA, cuenta con 180 clientes quienes le han permitido expandirse en el mercado de la construcción, telecomunicaciones y energía a través de la comercialización de cables de la más alta calidad y a precios competitivos; dando como resultado la confianza y plena satisfacción de las necesidades de los consumidores a nivel nacional.

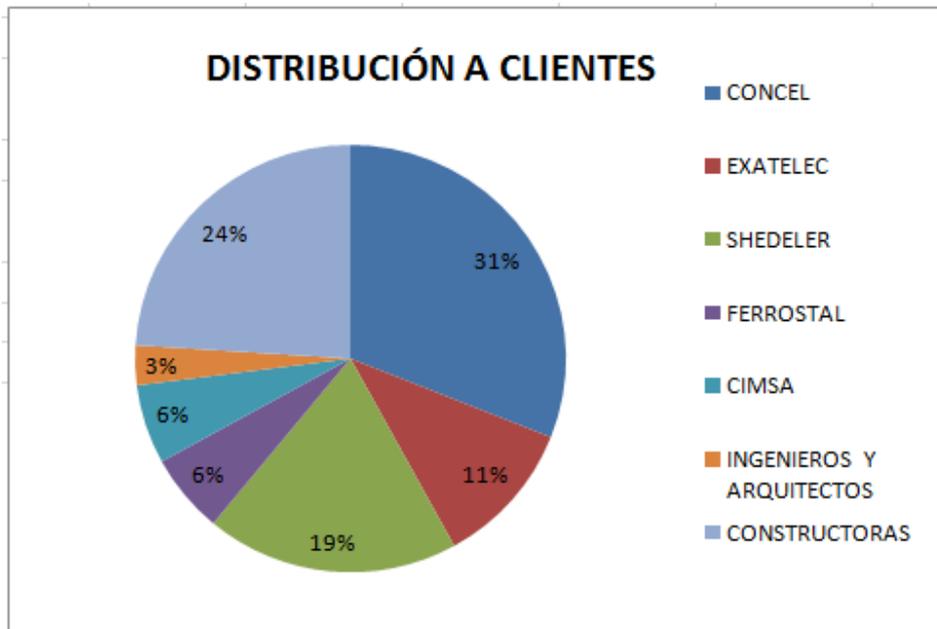
Los principales clientes que posee la empresa se presentan distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro No. 10: Distribución de clientes de INCOREA

CLIENTES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Constructora CONCEL	31%
EXATELEC	11%
Consortio SHEDELER GROUP	19%
Cadena FERROSTAL	6%
CIMSA	6%
Ingenieros y Arquitectos asociados de constructoras en libre ejercicio profesional	3%
Constructoras de la Empresa Eléctrica	24%
TOTAL DE VENTAS	100%

Fuente: INCOREA
Realizado por: Mayra Ullrich

Gráfico No. 9: Distribución de clientes de INCOREA



Fuente: INCOREA
Realizado por: Mayra Ullrich

Como podemos observar en el gráfico el cliente que más aporta con la empresa es CONCEL ya que representa el 31% de las ventas realizadas durante el año 2007.

El siguiente en el cuadro son las constructoras de la empresa eléctrica, ellas representan el 24% de las ventas realizadas durante el año.

El consorcio SHEDELER Group, es el tercer cliente que más aporta a la empresa, representa el 19% de las ventas realizadas.

El cuarto en la tabla es EXATELEC su nivel de compras representan el 11% para el total de ventas.

Cadena FERROSTAL y CIMSA, ocupan el quinto lugar en la tabla, sus aportaciones con la empresa representan el 6% del total de ventas.

Los Ingenieros y Arquitectos asociados de constructoras en libre ejercicio profesional, poseen un nivel de compras a INCOREA que representan el 3% de las ventas realizadas, ellos son clientes importantísimos para la empresa que a pesar de no tener compras significativas su frecuencia de compra ha permitido a la empresa contar con clientes seguros y confiables.

Los clientes antes mencionados son los más representativos para la empresa, sus niveles de compras han aportado con su crecimiento en el mercado

Las ventas que ha realizado INCOREA a sus clientes se muestran a continuación:

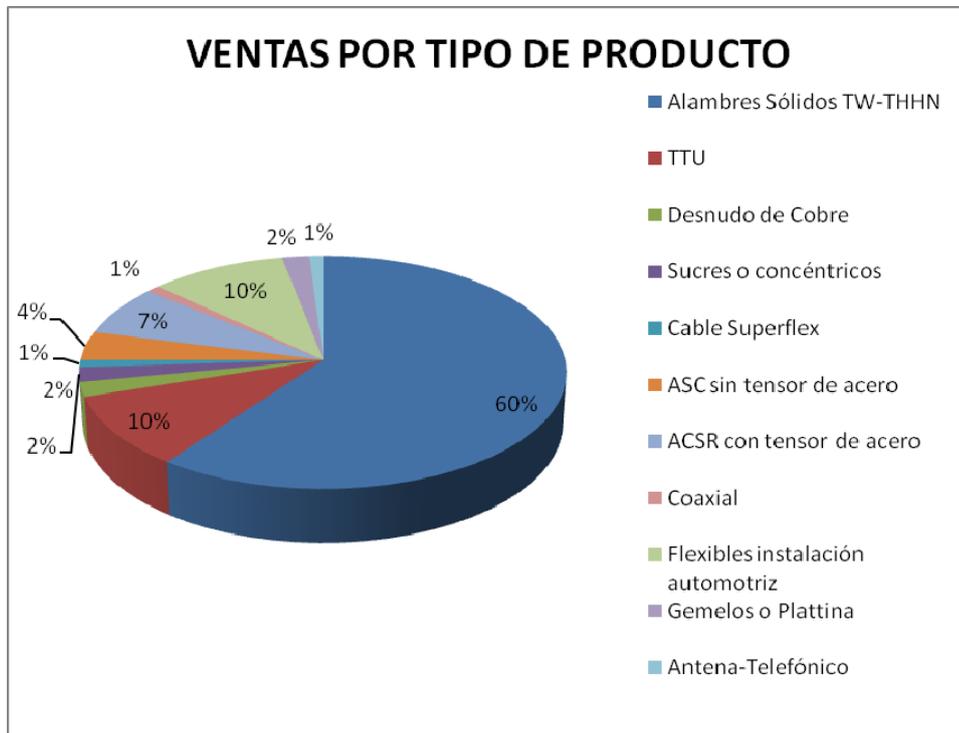
Cuadro No. 11: Ventas realizadas a clientes por tipo de producto

DESCRIPCIÓN/TIPO DE CABLE	CONCEL	EXATELEC	SHEDELER	FERROSTAL	CIMSA	I&A	CONSTRUCTORAS	TOTAL	%
Alambres Sólidos TW-THHN	38.540	—	1.900	13.300	14.150	5.250	10.300	83.440	60%
TTU	—	8.550	800	—	120	275	3.330	13.075	9%
Desnudo de Cobre	—	2.600	200	—	120	350	300	3.270	2%
Sucres o concéntricos	—	130	300	40	120	405	2.500	3.495	2%
Cable Superflex	—	200	60	—	—	—	538	798	1%
ASC sin tensor de acero	—	—	6.319	—	—	—	—	6.319	4%
ACSR con tensor de acero	—	—	7.785	330	—	—	2.000	10.115	7%
Coaxial	—	—	610	610	200	—	305	1.725	1%
Flexibles instalación automotriz	—	—	4.600	600	400	1.500	6.600	13.700	10%
Gemelos o Plattina	—	—	—	2.200	100	600	300	3.200	2%
Antena-Telefónico	—	—	—	800	—	600	—	1.400	1%
TOTALES	38.540	11.480	22.574	17.880	15.210	8.980	23.173	140.537	

Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

Gráfico No. 10: Ventas realizadas a clientes por tipo de producto



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

Como podemos observar en el gráfico el producto que más se ha vendido es de tipo alambre sólido TW-THHN, representa el 60% de las ventas.

El siguiente producto vendido son los cables flexibles de instalación automotriz, representan el 10% de las ventas.

En tercer lugar se ha vendido los cables tipo TTU, representan el 9% del total de producto vendido.

Los cables ACSR con tensor de acero representan el 7% del total de cable vendido.

El 4% del total de cables vendidos corresponde al cable tipo ASC sin tensor de acero.

Los cables de tipo desnudo de cobre, sures o concéntricos y gemelos o platinna representan el 2% del total de cables vendidos.

Los productos que son menos demandados por los compradores representan el 1% del total de ventas y corresponden a los cables tipo superflex, coaxial y de antena-telefónico

La empresa ha vendido una considerable cantidad de su stock de inventarios, pero todavía cuenta con gran variedad de cable para atender los requerimientos de sus clientes.

Las políticas de crédito y de descuento que la empresa tiene para sus negociaciones dependen de diferentes factores tales como:

- » Monto de Ventas
- » Tipo de cliente (consumidor final, distribuidora, almacenes y ferreterías)
- » Forma de pago (contado o crédito)

Los plazos de pago van desde 30 a 60 días dependiendo del tipo de cliente y monto de venta.

Los descuentos son del 6% para consumidores finales, 8% para almacenes y ferreterías y del 10% para distribuidoras.

Los clientes de INCOREA son en su mayoría constructoras y distribuidoras de cable, mismas que adquieren el producto para satisfacer necesidades de cableado para proyectos de construcción y energía, por lo que requieren grandes cantidades de cable de la más alta calidad.

La empresa tiene clientes en todo el país, los cuales han sido su pilar fundamental durante seis años de servicio.

3.2.2.2. Proveedores

Los proveedores son todas aquellas personas naturales o jurídicas que abastecen a la empresa de todos los recursos necesarios para su normal funcionamiento.

Los proveedores de cable con los que cuenta la empresa son nacionales, ellos brindan un producto de calidad permitiendo la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

La empresa posee serias negociaciones con sus proveedores en cuanto a tiempos de entrega, políticas de crédito y descuentos.

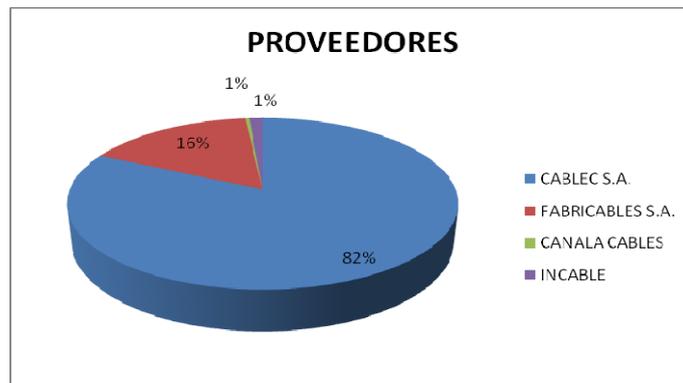
A continuación se detallan los principales proveedores de la empresa, con sus respectivos porcentajes de participación con relación al total de compras.

Cuadro No. 12: Distribución de proveedores de INOREA

PROVEEDORES		PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
	CABLEC S.A.	82.12%
	FABRICABLES S.A.	16.20%
	CANALA CABLES	0.39%
	INCABLE	1.30%
TOTAL COMPRAS		100.00%

Fuente: INOREA
Realizado por: Mayra Ullrich

Gráfico No. 11: Distribución de proveedores de INCOREA



Fuente: INOREA
Realizado por: Mayra Ullrich

Como podemos observar el proveedor que más abastece a la empresa es CABLEC S.A., del total de compras realizadas durante el año 2007 el 82% se lo realizó a esta empresa.

FABRICABLES S.A. aportó con el 16.20% al total de compras, CANALA CABLES aportó con un 0.39% al total de compras. INCABLE tan solo aporta con el 1% al total de compras (abastece a la empresa solo con cable coaxial ya que es la única en el país que comercializa este tipo de cable).

Los proveedores antes mencionados ofrecen cables de todo tipo y tamaño, así como también atractivas formas de pago a compradores importantes por el nivel de compra y por la modalidad de cancelación.

Los plazos de pago que conceden a INCOREA van de 30 a 90 días con descuentos que oscilan entre el 40 y 50%, estos descuentos se los ha ganado la empresa ya que es un cliente frecuente que adquiere grandes cantidades de cable.

A continuación se detalla los productos que ofrecen los proveedores de INCOREA con sus respectivos precios.

Cuadro No. 13: Lista de precios de proveedores de cable (por metros)

TIPO DE CABLE \ PROVEEDOR	CABLEC	FABRICABLE	CANALA	INCABLE
DESCRIPCIÓN	COSTO	COSTO	COSTO	COSTO
Cable de Cobre 2 AWG 7h desnudo	3.66	3.62	3.63	3.61
Cable de Cobre 4 AWG 7h desnudo	2.35	2.29	2.26	2.28
Cable de Cobre 1/0 AWG 19h desnudo	5.90	5.82	5.73	5.74
Cable de Cobre 2/0 AWG 19h desnudo	7.43	7.36	7.22	7.32
TW 18 AWG Solido	0.12	0.12	-	-
THHN 14 AWG Solido	0.24	0.22	0.23	0.22
THHN 12 AWG Solido	0.36	0.34	0.33	0.35
Plastiplomo MNC 2x10 AWG S	1.25	1.25	1.21	1.20
Plastiplomo MNC 2x12 AWG S	0.81	0.82	0.83	-
Plastiplomo MNC 2x14 AWG S	0.54	0.54	0.53	0.52
THHN 2 AWG 7H	3.72	3.78	3.73	-
THHN 4 AWG 7H	2.37	2.36	2.38	2.35
THHN 2/0 AWG 19H	7.51	7.45	7.48	7.49
THHN 250 MCM 37H	14.20	-	-	-
THHN 350 MCM 37H	15.24	-	-	-
Flexible 2x10 AWG sucre TSJ-N	1.62	1.87	1.61	-
Flexible 2x12AWG sucre TSJ-N	1.29	1.37	1.25	-
Flexible 3x10 AWG sucre TSJ-N	2.54	2.69	2.46	-
Flexible 3x12 AWG sucre TSJ-N	1.74	1.84	1.65	-

Cuadro No. 13: Lista de precios de proveedores de cable (continuación)

TIPO DE CABLE	PROVEEDOR	CABLEC	FABRICABLE	CANALA	INCABLE
DESCRIPCIÓN		COSTO	COSTO	COSTO	COSTO
Flexible 4x14 AWG sucre TSJ-N		1.55	1.65	1.52	1.62
Flexible 4x16 AWG sucre TSJ-N		1.07	1.14	1.02	1.12
Plattina 2x10 AWG SPT Gemelo		1.27	1.29	1.32	1.30
Plattina 2x12 AWG SPT Gemelo		0.81	0.85	0.81	0.82
Plattina 2x14 AWG SPT Gemelo		0.52	0.55	0.56	0.54
Plattina 2x22 AWG SPT Gemelo		0.14	0.14	0.14	0.14
GC34 Triplex 3x4 Aluminio ASC		1.53	-	-	-
FA04 (4) Aluminio ACSR		0.37	-	0.38	-
FA02 (2) Aluminio ACSR		0.59	-	0.60	-
FA10 (1/0) Aluminio ACSR		0.98	-	1.04	-
FA20 (2/0) Aluminio ACSR		1.24	-	1.23	-
FA30 (3/0) Aluminio ACSR		1.56	-	-	-
GD26 Duplex 2x6 Aluminio ACSR		0.68	-	-	-
GD34 Triplex 3x4 Aluminio ACSR		1.53	-	-	-
Cable Superflex # 8 AWG		0.99	-	-	-
Cable Superflex # 2 AWG		3.81	-	-	-
Cable Superflex # 1/0 AWG		5.96	-	-	-
Cable Superflex # 500 MCM		28.05	-	-	-
Cable Superflex # 3x8 AWG		4.42	-	-	-64

Cuadro No. 13: Lista de precios de proveedores de cable (continuación)

TIPO DE CABLE	PROVEEDOR	CABLEC	FABRICABLE	CANALA	INCABLE
DESCRIPCIÓN		COSTO	COSTO	COSTO	COSTO
Cable Superflex # 4x6 AWG.....		7.18	-	-	-
TTU 2 AWG 7h 2000V		3.84	3.95	4.06	3.98
TTU 4 AWG 7h 2000V		2.44	2.39	2.64	2.54
TTU 1/0 AWG 19h 2000V		6.07	6.02	6.27	6.15
TTU 4/0 AWG 19h 2000V		12.07	11.96	12.19	12.02
TTU 500 MCM 37h 2000V		28.10	-	28.45	28.20
UF Sucre 2x8 AWG 7h-600		2.78	2.80	2.73	-
UF Sucre 2x6 AWG 7h-600		4.12	4.15	4.12	-
UF Sucre 3x4 AWG 7h-600		11.05	9.39	4.33	-
UF Sucre 3x6 AWG 7h-600		5.75	5.77	5.69	-
UF Sucre 4x8 AWG 7h-600		5.21	5.24	5.15	-
10 AWG GPT Automotriz Flexible		0.64	0.65	0.63	0.66
12 AWG GPT Automotriz Flexible		0.41	0.42	0.41	0.43
14 AWG GPT Automotriz Flexible		0.26	0.27	0.26	0.26
Bateria 2 AWG SGT		4.22	4.28	4.45	4.38
Bateria 4 AWG SGT		2.82	2.85	2.75	2.83
Antena de television 2x20 AWG		0.19	0.19	0.22	0.20
Telefónico paralelo 2x22 EKUA INT		0.12	0.11	0.11	0.12

Cuadro No. 13: Lista de precios de proveedores de cable (continuación)

TIPO DE CABLE \ PROVEEDOR	CABLEC	FABRICABLE	CANALA	INCABLE
DESCRIPCIÓN	COSTO	COSTO	COSTO	COSTO
Xat 2 AWG 25 KV.....	8.63	–	8.40	–
Xat 2 AWG 15 KV	7.06	–	7.38	–
FC04 (4) Aluminio ASC	0.31	–	0.18	–
FC02 (2) Aluminio ASC	0.49	–	0.30	–
FC20 (2/0) Aluminio ASC	0.97	–	–	–
FC30 (3/0) Aluminio ASC	1.23	–	–	–
FC40 (4/0) Aluminio ASC	1.55	–	–	–
GC26 Duplex 2x6 Aluminio ASC	0.64	–	–	–
GC24 Duplex 2x4 Aluminio ASC	0.95	–	–	–
GC22 Duplex 2x2 Aluminio ASC	1.45	–	–	–
GC36 Triplex 3x6 Aluminio ASC	1.03	–	–	–
Cable Coaxial RG59	–	–	–	0.17
Cable Coaxial RG6	–	–	–	0.23

Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

Como se puede observar los precios de los proveedores son similares. CABLEC S.A. posee una amplia gama de cables y ofrece a INCOREA un 50% de descuento, esto gracias a las relaciones comerciales que se han desarrollado entre las dos empresas.

3.2.2.3. Competencia

Se considera competencia a todas aquellas personas naturales o jurídicas que brindan los mismos bienes o servicios al mercado consumidor.

La organización durante su trayectoria ha venido compitiendo con grandes empresas muy importantes a nivel nacional, esta competencia se da por la variedad de productos y por los precios. INCOREA ofrece al mercado precios bajos accesibles para todos sus clientes contando además con una amplia gama de cables, características fundamentales que han llevado a la empresa a un crecimiento y desarrollo sustentable.

La empresa cuenta con varios competidores, entre los más importantes tenemos:

- » Distribuidora Eléctrica Industrial "Teresa Mejía"
- » Electrolec
- » KIWI

A continuación se realiza una comparación de precios entre INCOREA y su competencia:

Cuadro No. 14: Comparación de Precios de INCOREA con competencia (en metros)

TIPO DE CABLE	INCOREA	DEI. TERESA MEJIA	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	ELECTROLEC	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	KIWI	P. VTA empresa menos P.VTA competencia
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN
Cable de Cobre 2 AWG	4.02	4.25	0.23	4.04	0.02	5.17	1.15
Cable de Cobre 4 AWG	2.58	2.90	0.32	2.68	0.10	3.21	0.63
Cable de Cobre 1/0	6.49	7.08	0.59	6.67	0.18	8.33	1.84
Cable de Cobre 2/0	8.18	9.00	0.82	8.20	0.02	10.01	1.83
TW 18 AWG Solido	0.13	0.15	0.02	0.14	0.01	0.16	0.03
THHN 14 AWG Solido	0.27	0.32	0.05	0.29	0.02	0.29	0.02
THHN 12 AWG Solido	0.39	0.42	0.03	0.41	0.02	0.45	0.06
Plastiplomo MNC 2x10	1.38	1.40	0.02	1.50	0.12	1.67	0.29
Plastiplomo MNC 2x12	0.89	0.92	0.03	0.91	0.02	1.09	0.20

Cuadro No. 14: Comparación de Precios INCOREA con competencia (continuación)

TIPO DE CABLE	INCOREA	DEL. TERESA MEJIA	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	ELECTROLEC	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	KIWI	P. VTA empresa menos P.VTA competencia
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN
Plastiplomo MNC 2x14	0.59	0.62	0.03	0.61	0.02	0.73	0.14
THHN 2 AWG 7H	4.09	5.16	1.07	4.11	0.02	5.11	1.02
THHN 4 AWG 7H	2.60	3.80	1.20	2.67	0.07		
THHN 2/0 AWG 19H	8.25	9.45	1.20	8.26	0.01	10.01	1.76
THHN 250 MCM 37H	15.62	16.01	0.39	15.73	0.11	–	–
THHN 350 MCM 37H	21.57	22.38	0.81	21.60	0.03	–	–
Flexible 2x10 AWG	1.78	1.80	0.02	1.79	0.01	2.14	0.36
Flexible 2x12AWG	1.42	1.56	0.14	1.50	0.08	1.79	0.37
Flexible 3x10 AWG	2.79	3.07	0.28	2.81	0.02	–	–

Cuadro No. 14: Comparación de Precios INCOREA con competencia (continuación)

TIPO DE CABLE	INCOREA	DEL TERESA MEJIA	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	ELECTROLEC	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	KIWI	P. VTA empresa menos P.VTA competencia
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN
Flexible 3x12 AWG	1.91	2.10	0.19	1.95	0.04	2.35	0.44
Flexible 4x14 AWG	1.70	2.04	0.34	1.73	0.03	2.02	0.32
Flexible 4x16 AWG	1.17	1.28	0.11	1.19	0.02	1.41	0.24
Plattina 2x10 AWG SPT	1.39	1.45	0.06	1.42	0.03	1.65	0.26
Plattina 2x12 AWG SPT	0.88	0.95	0.07	0.91	0.03	1.07	0.19
Plattina 2x14 AWG SPT	0.56	0.63	0.07	0.62	0.06	0.67	0.11
Plattina 2x22 AWG SPT	0.15	0.18	0.03	0.16	0.01	–	–
GC34 Triplex 3x4	1.75	1.80	0.05	1.79	0.04	–	–
FA04 (4) Aluminio	0.42	0.52	0.10	0.44	0.02	–	–

Cuadro No. 14: Comparación de Precios INCOREA con competencia (continuación)

TIPO DE CABLE	INCOREA	DEL. TERESA MEJIA	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	ELECTROLEC	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	KIWI	P. VTA empresa menos P.VTA competencia
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN
FA02 (2) Aluminio	0.70	0.98	0.28	0.72	0.02	-	-
FA10 (1/0) Aluminio	1.07	-	-	1.10	0.03	-	-
FA20 (2/0) Aluminio	1.36	2.05	0.69	1.38	0.02	-	-
FA30 (3/0) Aluminio	1.71	2.80	1.09	1.75	0.04	-	-
GD26 Duplex 2x6	0.75	-	-	0.79	0.04	-	-
GD34 Triplex 3x4	1.88	-	-	1.92	0.04	-	-
Cable Superflex # 8	1.05	1.10	0.05	1.09	0.04	-	-
Cable Superflex # 2	4.04	-	-	4.07	0.03	-	-
Cable Superflex # 1/0	6.32	-	-	6.38	0.06	-	-

Cuadro No. 14: Comparación de Precios INCOREA con competencia (continuación)

TIPO DE CABLE	INCOREA	DEL TERESA MEJIA	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	ELECTROLEC	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	KIWI	P. VTA empresa menos P.VTA competencia
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN
Cable Superflex # 500	29.73	–	–	29.79	0.06	–	–
Cable Superflex # 3x8	4.68	5.10	0.42	4.71	0.03	6.29	1.61
Cable Superflex # 4x6	7.61	8.10	0.49	7.68	0.07	9.90	2.29
TTU 2 AWG 7h 2000V	4.22	5.01	0.79	4.27	0.05	5.17	0.95
TTU 4 AWG 7h 2000V	2.68	–	–	2.71	0.03	3.21	0.53
TTU 1/0 AWG 19h	6.67	–	–	–	–	8.01	1.34
TTU 4/0 AWG 19h	13.27	13.97	0.70	–	–	–	–
TTU 500 MCM 37h	30.91	31.20	0.29	–	–	–	–
UF Sucre 2x8 AWG 7h	3.05	3.95	0.90	–	–	–	–

Cuadro No. 14: Comparación de Precios INCOREA con competencia (continuación)

TIPO DE CABLE	INCOREA	DEL. TERESA MEJIA	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	ELECTROLEC	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	KIWI	P. VTA empresa menos P.VTA competencia
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN
UF Sucre 2x6 AWG 7h-	4.53	5.10	0.57	-	-	-	-
UF Sucre 3x4 AWG 7h-	12.15	12.85	0.70	-	-	-	-
UF Sucre 3x6 AWG 7h-	6.32	6.70	0.38	-	-	-	-
UF Sucre 4x8 AWG 7h-	5.72	6.30	0.58	-	-	-	-
10 AWG GPT	0.70	-	-	-	-	-	-
12 AWG GPT	0.45	-	-	-	-	-	-
14 AWG GPT	0.29	-	-	-	-	-	-
Bateria 2 AWG SGT	4.64	-	-	4.68	0.04	6.23	1.59
Bateria 4 AWG SGT	3.10	-	-	3.14	0.04	3.89	0.79

Cuadro No. 14: Comparación de Precios INCOREA con competencia (continuación)

TIPO DE CABLE	INCOREA	DEL. TERESA MEJIA	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	ELECTROLEC	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	KIWI	P. VTA empresa menos P.VTA competencia
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN
Antena de television	0.20	0.25	0.05	0.22	0.02	0.27	0.07
Telefónico paralelo 2x22	0.12	0.19	0.07	0.16	0.04	0.21	0.09
Xat 2 AWG 25	9.50	-	-	-	-	-	-
Xat 2 AWG 15 KV	7.76	-	-	-	-	-	-
FC04 (4) Aluminio ASC	0.33	0.38	0.05	0.34	0.01	-	-
FC02 (2) Aluminio ASC	0.53	0.60	0.07	0.58	0.05	-	-
FC20 (2/0) Aluminio	1.07	1.10	0.03	1.11	0.04	-	-
FC30 (3/0) Aluminio	1.35	-	-	1.38	0.03	-	-
FC40 (4/0) Aluminio	1.70	-	-	1.76	0.06	-	-

Cuadro No. 14: Comparación de Precios INCOREA con competencia (continuación)

TIPO DE CABLE	INCOREA	DEL TERESA MEJIA	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	ELECTROLEC	P. VTA empresa menos P.VTA competencia	KIWI	P. VTA empresa menos P.VTA competencia
DESCRIPCIÓN	PRECIO	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN	PRECIO	VARIACIÓN
GC26 Duplex 2x6	0.69	–	–	–	–	–	–
GC24 Duplex 2x4	1.04	–	–	–	–	–	–
GC22 Duplex	1.59	1.67	0.08	–	–	–	–
GC36 Triplex 3x6	1.13	1.33	0.20	–	–	–	–
Cable Coaxial RG59	0.18	–	–	0.19	0.01	0.19	0.01
Cable Coaxial RG6	0.24	–	–	0.25	0.01	0.25	0.01
TOTAL	–	–	16.75	–	2.07	–	20.54
VARIACIÓN PROM.	–	–	0.35	–	0.04	–	0.66

Fuente: INCOREA, DISTRIBUIDORA TERESA MEJIA, ELECTROLEC, KIWI.

Realizado por: Mayra Ullrich

Al analizar los precios de la competencia se puede manifestar lo siguiente:

- » Los precios de INCOREA son más económicos que la competencia en un promedio de 0.66 dólares con KIWI, 0.35 dólares con DEI TERESA MEJIA, y 0.04 dólares Con ELECTROLEC.
- » La empresa cuenta con una amplia gama de cables tanto de cobre como de aluminio, necesarios para cubrir con las necesidades inmediatas de los clientes.
- » En los tres casos tanto KIWI, DEI TERESA MEJIA y ELECTROLEC son grandes competidores para la entidad, ya que ofrecen los mismos productos en cables y a precios similares.

INCOREA tiene una gran ventaja competitiva basada en precios bajos y variedad de productos, por lo que se ha constituido como una de las más grandes distribuidoras y comercializadoras de cable a nivel nacional. ELECTROLEC y KIWI son la competencia más fuerte de la empresa ya que son marcas solidas en la industria de la construcción y energía esto se debe a su reconocida experiencia y trayectoria.

Una de las estrategias de la empresa en cuanto a precios es adquirir cables en ofertas de remate que realizan los proveedores, ya que le permite obtener cable de alta calidad y a un costo más bajo que su competencia.

Esta estrategia le ha permitido a INCOREA ganar grandes negociaciones ya que dispone del cable necesario y suficiente para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

3.2.2.4. Precios

Los precios que tiene la empresa en sus productos son bajos en comparación con la competencia, por lo que le ha llevado a mantenerse en el mercado, adicional a ello la empresa cuenta con una extensa gama de cables que le han permitido obtener grandes negociaciones.

INCOREA ofrece a sus clientes precios bajos y agradables descuentos que oscilan entre el 6 y 10%, estos precios han sido orientados a diferentes tipos de clientes, así tenemos que:

Cuadro No. 15: Tipos de precios

PRECIO 1	PRECIO 2	PRECIO 3
Distribuidores	Almacenes y Ferreterías	Consumidor Final
10% de descuento	8% de descuento	6% de descuento

Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

Como podemos observar en el cuadro la empresa ofrece tres tipos de precios el primero va orientado al segmento de distribuidores a ellos se los ofrece un 10% de descuento ya que generalmente realizan compras de elevado volumen, luego tenemos el segundo precio que se orienta al segmento de almacenes y ferreterías a ellos la empresa ofrece el 8% de descuento y por último tenemos el precio tres que va dirigido a consumidores finales ofreciéndoles un 6% de descuento.

A continuación se detalla los precios que INCOREA ofrece a sus clientes.

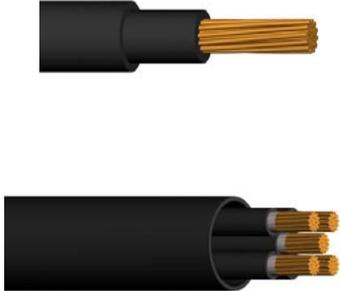
Cuadro No.16: Lista de Precios de INCOREA (en metros)

TIPO DE CABLE	DESCRIPCIÓN	PRECIO 1	PRECIO 2	PRECIO 3
DESNUDOS DE COBRE				
	Cable de Cobre 2 AWG	3.88	3.95	4.02
	Cable de Cobre 4 AWG	2.48	2.53	2.58
	Cable de Cobre 1/0	6.25	6.37	6.49
	Cable de Cobre 2/0	7.88	8.02	8.17
SOLIDOS ALAMBRES RIGIDOS				
	TW 18 AWG Solido	0.12	0.13	0.13
	THHN 14 AWG Solido	0.25	0.26	0.27
	THHN 12 AWG Solido	0.38	0.39	0.40
PLASTIPLOMOS				
	Plastiplomo MNC 2x10	1.32	1.35	1.37
	Plastiplomo MNC 2x12	0.86	0.88	0.89
	Plastiplomo MNC 2x14	0.57	0.58	0.59
CABLEADOS 7H/19H/ 37H				
	THHN 2 AWG 7H	3.95	4.02	4.09
	THHN 4 AWG 7H	2.51	2.55	2.60
	THHN 2/0 AWG 19H	7.95	8.10	8.25
	THHN 250 MCM 37H	15.05	15.33	15.62

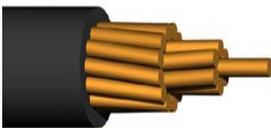
Cuadro No.16: Lista de Precios de INCOREA (continuación)

TIPO DE CABLE	DESCRIPCIÓN	PRECIO 1	PRECIO 2	PRECIO 3
SUCRES O CONCENTRICOS				
	Flexible 2x10 AWG	1.71	1.74	1.78
	Flexible 2x12AWG	1.36	1.39	1.42
	Flexible 3x10 AWG	2.68	2.74	2.79
	Flexible 3x12 AWG	1.84	1.87	1.91
	Flexible 4x14 AWG	1.64	1.67	1.70
	Flexible 4x16 AWG	1.13	1.15	1.17
GEMELOS O PLATTINA				
	Plattina 2x10 AWG SPT	1.34	1.36	1.39
	Plattina 2x12 AWG SPT	0.85	0.87	0.88
	Plattina 2x14 AWG SPT	0.54	0.55	0.56
	Plattina 2x22 AWG SPT	0.14	0.15	0.16
ACSR CON TENSOR DE ACERO				
	FA04 (4) Aluminio	0.39	0.40	0.40
	FA02 (2) Aluminio	0.62	0.63	0.65
	FA10 (1/0) Aluminio	1.04	1.06	1.07
	FA20 (2/0) Aluminio	1.31	1.33	1.36
	FA30 (3/0) Aluminio	1.65	1.68	1.71

Cuadro No.16: Lista de Precios de INCOREA (continuación)

TIPO DE CABLE	DESCRIPCIÓN	PRECIO 1	PRECIO 2	PRECIO 3
CABLE SUPERFLEX				
	Cable Superflex # 8	1.05	1.07	1.09
	Cable Superflex # 2	4.04	4.11	4.19
	Cable Superflex # 1/0	6.32	6.44	6.55
	Cable Superflex # 500	29.73	30.29	30.85
	Cable Superflex # 3x8	4.68	4.77	4.86
	Cable Superflex # 4x6	7.61	7.75	7.90
TTU				
	TTU 2 AWG 7h 2000V	4.07	4.14	4.22
	TTU 4 AWG 7h 2000V	2.58	2.63	2.68
	TTU 1/0 AWG 19h	6.43	6.55	6.67
	TTU 4/0 AWG 19h	12.70	13.03	13.27
	TTU 500 MCM 37h	29.78	30.34	30.91
SUCRE DE FUERZA				
	UF Sucre 2x8 AWG 7h	2.94	3.00	3.05
	UF Sucre 2x6 AWG 7h-	4.37	4.45	4.53
	UF Sucre 3x4 AWG 7h-	11.70	11.93	12.15

Cuadro No.16: Lista de Precios de INCOREA (continuación)

TIPO DE CABLE	DESCRIPCIÓN	PRECIO 1	PRECIO 2	PRECIO 3
DE BATERÍA SGT				
	Bateria 2 AWG SGT	4.47	4.55	4.64
	Bateria 4 AWG SGT	2.98	3.04	3.10
ANTENA-TELEFONICO				
 	Antena de television	0.19	0.20	0.20
	Telefónico paralelo 2x22	0.12	0.12	0.12
ALUMINIO ASC SIN TENSOR				
	FC04 (4) Aluminio ASC	0.32	0.32	0.33
	FC02 (2) Aluminio ASC	0.51	0.52	0.53
	FC20 (2/0) Aluminio	1.03	1.05	1.07
	FC40 (4/0) Aluminio	1.64	1.67	1.70
	GC26 Duplex 2x6	0.67	0.68	0.69
	GC24 Duplex 2x4	1.00	1.02	1.04
COAXIAL				
	Cable Coaxial RG59	0.18	0.18	0.18
	Cable Coaxial RG6	0.24	0.24	0.24

Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

Como se puede observar en la tabla anexa, los precios de INCOREA son accesibles, la diferencia de precios entre segmentos es mínima, por lo que la empresa logra mantener satisfechos a sus clientes en todas las líneas comercialización.

CAPITULO IV

4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

4.1. INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar las funciones en las empresas y para asegurar razonablemente el logro de los objetivos propuestos, una de esas formas es el diseño de un sistema adecuado de control interno.

El control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas, de ahí que es de suma importancia contar con controles administrativos y financieros fuertes capaces de contribuir con el crecimiento empresarial.

El control interno es efectuado por diversos niveles de la organización, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. Los cambios en la entidad y en la dirección pueden tener impacto sobre la efectividad del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, la dirección debe evaluar periódicamente los controles internos e informar al personal de los cambios que se implementen.

Una estructura de control interno sólida es fundamental para promover el logro de los objetivos empresariales, así como también buscar la eficiencia y economía en las operaciones de cada entidad. Sin embargo, ninguna estructura de control interno por muy óptima que sea, puede garantizar por si misma, una gestión eficiente y registros e información financiera integra, exacta y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes, especialmente, cuando aquellas tareas competen a cargos de confianza.

En el presente capítulo se resume de manera general aspectos importantes relacionados al control interno empresarial que servirán como base para diseñar un adecuado sistema de

control interno administrativo y financiero que permita evaluar los procesos y controles existentes en términos de eficacia, eficiencia y alineación con los objetivos organizacionales, conocer ampliamente y en forma real todas las actividades que realiza INCOREA, proteger y resguardar sus activos, garantizar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

1. **Según Samuel Mantilla:** *“El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:*
 - » *Efectividad y eficiencia de las operaciones*
 - » *Confiabilidad de la información financiera*
 - » *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”*¹⁴

2. **Según Wladimir Chacón:** *“El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos”*¹⁵

3. **Según Jorge Badillo:** *“Proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y demás personal de una entidad, destinado a garantizar razonablemente a la dirección que se alcanzarán los objetivos en materia de:*

¹⁴ MANTILLA Samuel, Control Interno Estructura Conceptual Integrada, Traducción COSO, Pág. 4

¹⁵ CHACON, Wladimir, www.monografias.com

Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y reglamentos”¹⁶

4. **Según el MICIL:** *“El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad d la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias”¹⁷*
5. **Según el CORRE:** *“ Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- » *Honestidad y Responsabilidad*
- » *Eficacia y eficiencia en las operaciones*
- » *Fiabilidad de la información*
- » *Salvaguarda de los recursos; y,*
- » *Cumplimiento de las leyes y normas.”¹⁸*

¹⁶ BADILLO, Jorge: Notas de Auditoría, Introducción a los Controles Internos, Pág. 1

¹⁷ FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS Y OTROS. Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL). Pág. 9

¹⁸ FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS Y OTROS. Marco Integrado. Control de los Recursos y los Riesgos- Ecuador (CORRE). Pág. 5

6. **Criterio Personal:** El control interno es un proceso ordenado efectuado por todo el personal de una organización así como también por sus directivos que tiene como propósito asegurar razonablemente la consecución de los objetivos y metas programados, la ejecución eficiente y eficaz de las operaciones, el cumplimiento de la política prescrita, la custodia y salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

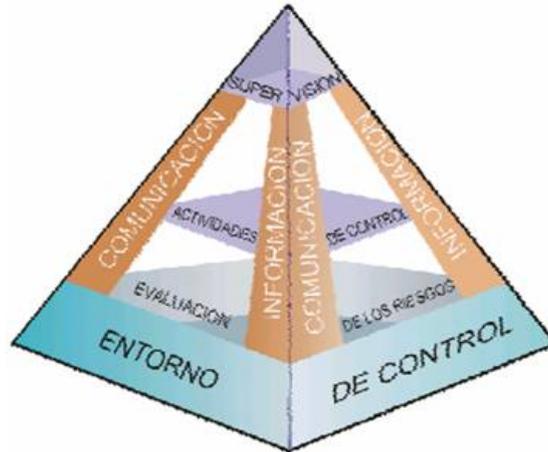
4.2. ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO

El control interno consta de cinco elementos interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración.

Los elementos pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar un sistema de control interno se requiere de los siguientes elementos:

- * Entorno de Control
- * Evaluación del Riesgo
- * Actividades de Control gerencial
- * Sistema de información y comunicación.
- * Actividades de Monitoreo

Gráfico No. 12: Componentes de Control Interno



Fuente: www.monografias.com

Realizado por: Mayra Ullrich

4.2.1. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

a) Entorno de Control

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- » **Integridad y Valores Éticos:** El ambiente de control está en función de la integridad y capacidad del personal de la organización. La eficacia de los controles internos no puede ser mejor que la ética y los valores de los individuos que los crean, administran y supervisan.

Los factores a considerar cuando se evalúa la integridad y los valores éticos de los empleados incluye:

- » La existencia e implementación de códigos de conducta.
 - » La descripción oficial u oficiosa de los puestos de trabajo
 - » El análisis de los conocimientos y habilidades que se requieren.
-
- » **Autoridad y Responsabilidad:** Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización.

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

- » **Estructura Organizacional:** Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama.

La estructura organizativa constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados.

» ***Políticas de personal:*** Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

» ***Compromiso de competencia profesional:*** Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades y comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

» ***La Filosofía de Dirección y el Estilo de Gestión:*** La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos, así como también la responsabilidad que posee cada miembro de la organización en el cumplimiento de su rol dentro del Sistema de Control.

La filosofía y el estilo de la Dirección influyen y traducen la manera en la que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados.

b) Evaluación del Riesgo

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- » **Identificación Del Riesgo:** Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo. La identificación del riesgo es un proceso fundamental generalmente integrado a la estrategia y planificación.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas.

Entre las externas se puede citar:

- » Desarrollos tecnológicos
- » Cambios en las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario;
- » Modificaciones en la legislación y normas regulatorias

- » Alteraciones en el escenario económico

Entre las internas se presenta:

- » La estructura organizacional adoptada
 - » La calidad del personal incorporado
 - » La propia naturaleza de las actividades del organismo.
- » **Estimación del Riesgo:** Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estima de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

- » **Determinación de los Objetivos de Control:** Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección y las Gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la Dirección y las Gerencias han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control del organismo, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

- » **Detección del Cambio:** Todo organismo debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

A este proceso de identificar cambios efectivos o potenciales con vistas a adoptar las decisiones oportunas, se lo denomina gestión de cambio. Requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales el organismo debe reaccionar.

Algunas condiciones que deben merecer particular atención son:

- » Cambios en el contexto externo (legislación, tecnología, otros)
- » Crecimiento acelerado
- » Nuevas líneas de productos o servicios.
- » Reorganizaciones de personal.
- » Creación de un sistema de información o su reorganización

El proceso de gestión de cambio es crítico para el Sistema de Control Interno y no debe ser obviado en ninguna circunstancia.

c) **Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

Son importantes ya que en si mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas, procedimientos y la evaluación de su

cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías: controles de operación, controles de información financiera y controles de cumplimiento. Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

Los elementos que conforman las actividades de control son:

- » ***Separación de Tareas y Responsabilidades:*** Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

- » ***Coordinación entre áreas:*** Cada área o subárea del organismo debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas.

En un organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo.

- » **Documentación:** La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

- » **Niveles Definidos de Autorización:** Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

- » **Registro Oportuno y Adecuado de las Transacciones y Hechos:** Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

- » **Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros:** El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

- » **Rotación del Personal en las Tareas Claves:** Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

- » **Control del Sistema de Información:** El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.

- » **Control de la Tecnología de Información:** Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información (datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal)

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

- » **Indicadores de Desempeño:** Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

- » **Función de Auditoría Interna Independiente:** Las unidades de Auditoría Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Esta Unidad de Auditoría Interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores del organismo con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

d) Sistema de Información y Comunicación

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

Los Sistemas de Información y Comunicación, están constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad.

Tiene que ver no solo con los datos generados internamente, si no también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.

La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- » ***Información y Responsabilidad:*** La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados.

Un organismo debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos, de igual manera debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta un organismo se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna.

- » ***Contenido y Flujo de la Información:*** La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisional. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso

de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo competente, con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

» **Calidad de la Información:** La información disponible en el organismo debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

» **El Sistema de Información:** El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la Estrategia y al Programa de Operaciones del organismo.

Deberá servir para: a) tomar de decisiones a todos los niveles; b) evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones; y c) rendir cuenta de la gestión.

» **Flexibilidad Al Cambio:** El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc. se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

» **Compromiso de la Autoridad Superior:** El interés y el compromiso de la autoridad superior del organismo con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que la autoridad superior de un organismo tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en tal sentido debe mostrar una actitud comprometida hacia los mismos.

» **Comunicación, Valores Organizacionales Y Estrategias:** El proceso de comunicación del organismo, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

» **Canales de Comunicación:** Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

e) **Actividades de Monitoreo**

Los sistemas de control interno deben monitorearse. Las actividades de monitoreo se refieren al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control), o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- » ***Evaluación del Sistema de Control Interno:*** La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

- » ***Eficacia del Sistema de Control Interno:*** El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- » La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas.
- » La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;
- » El cumplimiento de la legislación y normativa vigente.

CONCLUSIÓN: Existe sinergia e interrelación entre todos estos elementos, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad y existen por razones fundamentales de negocios.

4.2.1. Sistemas de Registro de Información

Dentro de los principales sistemas de Registro de Información dentro de una organización tenemos:

- » ***Funciones especiales:*** Es toda aquella información referente a las funciones que tiene cada proceso dentro de la empresa, y como estas funciones coadyuvan el logro de los objetivos planteados.

- » ***Asientos Contables:*** Son los registros en donde la información y procedimientos financieros de la empresa son expresados a través de cuentas contables, siendo éstas las que afectan estados y registros financieros que constituyen una de las principales fuentes para la toma de decisiones.

- » ***Documentos y formas:*** Es toda aquella documentación a través de la cual se puede obtener información de los procedimientos y actividades llevadas a cabo en la empresa y que son documentados constituyéndose como respaldos de la información.

- » ***Base de Datos:*** Dan a conocer los recursos, proveedores, clientes, productos, entre otros. Con los que cuenta la empresa y que serán de mucha utilidad para su funcionamiento.

- » ***Enlaces con otros ciclos y procedimientos:*** Brinda información relevante referente a la relación existente entre todas las áreas y procedimientos de la organización.

4.2.2. Procedimientos Adecuados de Control

Los procedimientos adecuados de control serán aquellos que colaboren con los objetivos de control interno y son:

- » **Autorización:** Se refiere aquellos procedimientos que por su naturaleza requieren de la debida autorización por parte del personal competente y responsable asignado por la dirección.

- » **Procesamiento de Transacciones:** Este procedimiento se ajusta al área financiera de la empresa, en donde se deberá asegurar el procesamiento de todas las transacciones realizadas por la empresa de tal manera que reflejen las actividades realizadas por la misma.

- » **Clasificación:** Es aquella que asegura que todos los procedimientos estén adecuadamente clasificados de acuerdo a su naturaleza, se deberá clasificar principalmente los asientos contables y las actividades económicas.

- » **Verificación y evaluación:** Para mantener y evaluar el control se deben realizar verificaciones continuas y evaluaciones referentes a su funcionamiento.

- » **Protección física:** Se refiere a los procedimientos realizados con el fin de asegurar que los recursos, activos, documentos, e información están adecuadamente custodiados y salvaguardados.

4.3. CLASES DE CONTROL INTERNO

El control Interno fundamentalmente se clasifica en:

- » Control Interno Contable o Financiero
- » Control Interno Administrativo
- » Control Interno Informático

Control Interno contable o financiero: Son los controles establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables.

Control Interno Administrativo: Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la administración.

Los controles administrativos se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficacia y eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente influyen indirectamente en los registros contables.

Control Interno Informático: El control interno informático controla diariamente que todas las actividades de sistemas de información sean realizadas cumpliendo los procedimientos, estándares y normas fijados por la dirección de la organización y/o la dirección informática, así como los requerimientos legales.

Las funciones del control interno informático son:

- » Determinar los propietarios y los perfiles según la clase de información.
- » Permitir a dos personas intervenir como medida de control
- » Mantener la integridad de los datos
- » Dictar normas de seguridad informática

- » Controlar la calidad de software, los costos y los responsables de cada departamento
- » Controlar el uso de licencias
- » Manejar claves de cifrado; y
- » Vigilar el cumplimiento de normas y de controles que permitan la seguridad informática

A continuación se detalla las diferencias encontradas entre las diferentes clases de control interno:

Cuadro No.17: Diferencias entre los diferentes tipos de control interno

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	CONTROL INTERNO FINANCIERO	CONTROL INTERNO INFORMÁTICO
Controles establecidos para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la administración	Controles establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.	Controles establecidos para garantizar que todas las actividades de sistemas de información sean realizadas cumpliendo los procedimientos, estándares y normas fijados por la dirección de la organización
Se aplica a todas las áreas de una organización	Se aplica al área financiera de una organización	Se aplica al área de informática de una organización
Se relaciona directamente con la Auditoría de Gestión u Operativa	Se relaciona directamente con la Auditoría Financiera	Se relaciona directamente con la Auditoría Informática

Fuente: www.monografias.com

Realizado por: Mayra Ullrich

4.4. CONTROL INTERNO Y ENFOQUE DE AUDITORIA

El control interno es el pilar fundamental de una auditoría. La segunda norma referente al trabajo de campo según las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas nos indica que:

“Para planificar la auditoría y para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas que deben realizarse, debe entenderse suficientemente el control interno.”¹⁹

La comprensión del control interno de los clientes por parte de los auditores proporciona una base para:

- » Planificar la Auditoría
- » Evaluar el Riesgo de Control

Planificar la Auditoría: Al planificar una auditoría es esencial que los auditores tengan una comprensión suficiente del control interno del cliente. Esto abarca tanto una comprensión del diseño de las políticas, procedimientos y registros, como un conocimiento de si estos han sido puestos en operación por el cliente.

Al planificar la auditoría, la comprensión preliminar que el auditor tenga acerca de los controles pertinentes diseñados y si estos han sido puestos en práctica (el control realmente existe y está en uso) por la entidad le será útil para:

- » Identificar tipos de errores potenciales
- » Considerar factores que afecten el riesgo de error material
- » Diseñar pruebas sustantivas o de cumplimiento.

¹⁹ WHITTINGON Ray, Auditoría un Enfoque Integral, Pág. 181

En todas las auditorías, la comprensión del control interno por parte de los auditores debe abarcar el ambiente de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información y de comunicación, las actividades de control y el monitoreo.

Al conocer el control interno, los auditores también pueden obtener evidencia sobre la efectividad de operación de los diversos controles. La efectividad de operación está relacionada con:

- » La forma como se aplica un control
- » La consistencia con la cual este se aplica
- » Quién aplica el control.

La distinción entre saber que un control ha sido puesto en operación y obtener evidencia sobre su efectividad de operación es importante. Para planificar apropiadamente la auditoría, se exige a los auditores determinar si se han aplicado los controles principales, no se exige evaluar la efectividad operativa de los controles.

Evaluar el Riesgo de Control: La consideración del control interno por parte de los auditores también proporciona una base para la evaluación del riesgo de control (riesgo de que no se evite o detecte errores materiales por parte del control interno del cliente).

Si los auditores determinan que el control interno del cliente es efectivo en evitar o detectar errores, ellos evaluarán como bajo el riesgo de control, caso contrario de que el auditor determina que el control interno del cliente es débil es decir ineficiente en evitar o detectar errores evaluarán como alto el riesgo de control y serán necesarias más pruebas ya sean sustantivas o de cumplimiento dependiendo el tipo de auditoría que se realice.

La evaluación del riesgo de control comprende la evaluación de la efectividad del control interno de un cliente para evitar o detectar errores materiales. Cuando el control interno de un cliente ha sido probado y se encuentra que es efectivo en la prevención o detección de

errores materiales, los auditores podrán reducir la naturaleza, oportunidad o extensión de sus procedimientos de auditoría.

La evaluación del riesgo de control es un proceso repetitivo que es mejorado a medida que los auditores obtienen más evidencia sobre la efectividad de los diversos controles. Este puede resumirse en los siguientes pasos:

- » Determinar el nivel del riesgo de control evaluado y planeado
- » Diseñar y realizar pruebas adicionales de controles
- » Reevaluar el riesgo de control y modificar las pruebas planificadas
- » Documentar el nivel evaluado del riesgo de control.

4.5. PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno es la estimación hecha sobre los datos conocidos a través de estudios y con base a conocimientos profesionales adquiridos, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

Analizados e identificados todos los controles internos de la entidad se procederá a la evaluación de cada uno de ellos determinando si dichos controles son efectivos o no para lo que se requerirá el juicio profesional del analista. Se extraerán las conclusiones adecuadas y sugerencias pertinentes frente a las deficiencias e irregularidades encontradas en el control interno de la empresa.

4.5.1. Evaluación de los Controles Claves

Los factores que constituyen el contenido técnico de cada componente del control interno integrado se presentan como los controles claves que deben diseñarse y evaluarse de manera obligatoria.

Es posible incluir otros factores o controles clave en cada uno de los componentes, de acuerdo a los requerimientos específicos de la organización para la cual se diseña el control interno.

Las actividades ejecutadas y los objetivos buscados son atributos importantes para el diseño e implantación del control interno y su posterior evaluación.

Los factores definidos en una organización determinan el grado de profundidad para el diseño, implantación y evaluación del marco integrado de control interno.

El tipo de operaciones que realice una organización constituye un elemento a considerar para determinar el desarrollo de los factores como puntos clave de control interno.

4.5.2. Determinación de los niveles de confianza

El nivel de confianza del control interno se presenta en función del riesgo de control existente, este nivel puede variar en función de los niveles de riesgo inherente.

El nivel de riesgo se mide en términos de bajo, moderado bajo, moderado alto y alto dependiendo de la organización, a cada nivel de riesgo se le asigna una calificación porcentual la cual se obtiene luego de aplicados los distintos métodos de evaluación de control interno.

A continuación se muestra un cuadro en donde podemos observar el nivel de riesgo y de confianza.

Cuadro No. 18: Evaluación del Riesgo y Nivel de Confianza

PORCENTAJE	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
15%-50%	Alto	Bajo
51%-59%	Moderado Alto	Moderado Bajo
60%-66%	Moderado	Moderado
67%-75%	Moderado Bajo	Moderado Alto
76%-95%	Bajo	Alto

Fuente: Apuntes de Auditoría - Dr. Jorge Badillo

Realizado por: Mayra Ullrich

Como se visualiza en el cuadro anterior ante un nivel de riesgo alto tenemos un nivel de confianza bajo y se requerirá de mayores pruebas de cumplimiento o sustantivas de ser el riesgo inherente aceptable o bajo.

Ante un nivel de riesgo Moderado el nivel de confianza será también moderado y se requerirán pruebas de cumplimiento o sustantivas moderadas en función del riesgo inherente.

Si el nivel de riesgo es bajo, el nivel de confianza se presenta alto, por lo que se requerirá aplicar pocas pruebas sustantivas o de cumplimiento.

4.6. METODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Dentro de los métodos de evaluación de control interno se tiene:

- » Método COSO
- » Método COSO ERM
- » Método MICIL (Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica)
- » Método CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador)

METODO COSO

El "INFORME COSO" se publicó en Estados Unidos en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. El informe plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- » American Accounting Association (AAA)
- » American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- » Financial Executive Institute (FEI)
- » Institute of Internal Auditors (IIA)
- » Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe trata de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles

académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

DEFINICION Y OBJETIVOS

“El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- » Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- » Confiabilidad de la información financiera.
- » Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.”²⁰

COMPONENTES

Gráfico No. 13: Componentes y Objetivos de Control Interno Informe COSO



Fuente: Informe COSO

Realizado por: PricewaterhouseCoopers

²⁰ COOPERS & LYBRAND, Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe C.O.S.O), Pág. 10

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados entre sí y con los objetivos señalados anteriormente, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- » Ambiente de control
- » Evaluación de riesgos
- » Actividades de control
- » Información y comunicación
- » Supervisión

Ambiente de Control: El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Los principales factores del ambiente de control son:

- » La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- » La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- » La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- » Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- » El grado de documentación de políticas y decisiones, así como también la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El ambiente de control será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Evaluación de Riesgos: El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El análisis de los riesgos incluirá:

- » Una estimación de su importancia / trascendencia.
- » Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- » Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Actividades de Control: Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Información y Comunicación: Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Supervisión: Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

El control interno debe funcionar adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Método COSO ERM

Debido a la preocupación y al aumento del interés en la gestión de riesgo durante la segunda mitad de los años 90, el comité de las organizaciones que patrocinaban la Comisión de Treadway (COSO) determinó que había una necesidad de un marco común de Gestión Integral de Riesgo.

En el 2001 la Comisión contrató a PricewaterhouseCoopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones.

COSO - ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno

En Septiembre de 2004 se publicó el estudio ERM (Enterprise Risk Management) Integrated Framework, con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales en todos los niveles de la organización

Los objetivos del COSO ERM se los puede observar en cuatro categorías:

Estratégica: Establecimiento de estrategias en toda la empresa, designado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad.

Operacionales: Relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad

Informativo: Confiabilidad en la información financiera

Cumplimiento: Relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables

COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

Ambiente interno: Abarca a toda la organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el entorno en que se actúa.

Establecimiento de objetivos: Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de eventos: Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Evaluación de riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Respuesta al riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Información y comunicación: La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Supervisión: La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro.

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo.

Gráfico No. 14: Componentes y Objetivos de Control Interno Informe COSO ERM



Fuente: Informe COSO ERM

Realizado por: PricewaterhouseCoopers

Las cuatro categorías de objetivos: estrategia, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo.

Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

MÉTODO MICIL (Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica)

En el año 2000, el Proyecto responsabilidad / Anticorrupción en las Américas (Proyecto AAA), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y administrado por Casals & Associates, Inc. (C&A), reconoció la necesidad de contar con un modelo que sirviera de marco de control interno para las empresas y los gobiernos de la región de América Latina. Luego de diversas consultas con funcionarios gubernamentales responsables de la administración financiera en Latinoamérica, líderes empresariales y funcionarios de USAID en la región y en Washington, DC, el Proyecto AAA se comprometió a apoyar el desarrollo de dicho marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL) es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO)

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) puede enfocarse a escala global y específica. A escala global: hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades. A escala específica: puede ser enfocado hacia las unidades de operación y/o a las principales actividades consideradas en el modelo genérico de organización.

COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DEL MICIL

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura del Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales. Estos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- » Ambiente de control y trabajo
- » Evaluación de riesgos
- » Actividades de control
- » Información y comunicación
- » Supervisión.

Gráfico No. 15: PIRAMIDE DEL MICIL



Fuente: Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica

Realizado por: Mayra Ullrich

Los componentes de control interno presentan un esquema que partiendo del ambiente de control como la parte más amplia de la pirámide auspicia el funcionamiento efectivo de los cuatro componentes (evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión) que se asientan sobre él, llegando hasta el final y asegurando su funcionamiento en todos los niveles de la organización.

El componente información y comunicación es el más dinámico y permite su interrelación desde la base de la pirámide (ambiente de control) hasta la cúspide (supervisión). Mediante los reportes procesados para los diferentes niveles y en varias instancias; regresa a la base de la pirámide a través de la comunicación que se procesa desde la supervisión hacia los tres componentes y así completar el proceso al llegar a la base de pirámide.

FACTORES DEL CONTROL INTERNO CLASIFICADOS POR LOS COMPONENTES.

Cada componente de control interno está integrado por varios factores relacionados con los puntos clave generales para el control de la empresa u organización en su conjunto, o referido a las actividades importantes de una institución.

A continuación se detalla los factores comprendidos en cada componente:

Entorno o ambiente de control y trabajo institucional

Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos, la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad, la responsabilidad y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Basado en el Informe COSO, los factores que integran el componente son:

- » Integridad y Valores Éticos.
- » Estructura Organizativa

- » Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.
- » Administración de los Recursos Humanos.
- » Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.
- » Filosofía y Estilo de la Dirección.
- » Consejo de Administración y Comités.
- » Rendición de Cuentas y Transparencia.

Evaluación de los riesgos para obtener los objetivos

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos, tanto de origen interno como externo, que deben evaluarse.

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Los factores fundamentales que son parte del componente evaluación del riesgo dirigido al logro de los objetivos y se consideran en el diseño del MICIL son los siguientes:

- » Objetivos de las organizaciones
- » Riesgos potenciales para la organización
- » Gestiones dirigidas al cambio

Actividades de control para minimizar los riesgos

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

El componente actividades de control establece los siguientes factores aplicables al marco integrado de control interno institucional:

- » Análisis de la dirección
- » Proceso de la información
- » Indicadores de rendimiento
- » Disposiciones legales puntuales
- » Criterios técnicos de control interno
- » Estándares específicos
- » Información generada
- » Rendimientos esperados
- » Otros criterios de control

Información y comunicación para fomentar la transparencia

El componente dinámico del marco integrado de control interno es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide del control interno comunican el ambiente de control y trabajo (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

El marco integrado de control interno incluye las actividades relacionadas con la gestión administrativa (gerencial) y financiera (procesos de registro y control financiero) que procesan las operaciones para la documentación, registro, información y validación sea en medios informáticos, en forma manual o una combinación de los dos.

Los principales factores que conforman el componente información y comunicación son:

- » Información en todos los niveles
- » Datos fundamentales en los estados financieros
- » Herramienta para la supervisión
- » Información adicional y detallada
- » La comunicación interna
- » La comunicación externa

Supervisión interna continua y externa periódica

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

Las operaciones de supervisión como componente del marco integrado de control interno se concreta en los siguientes factores:

- » Monitoreo continuo por la administración
- » Seguimiento interno
- » Evaluaciones externas

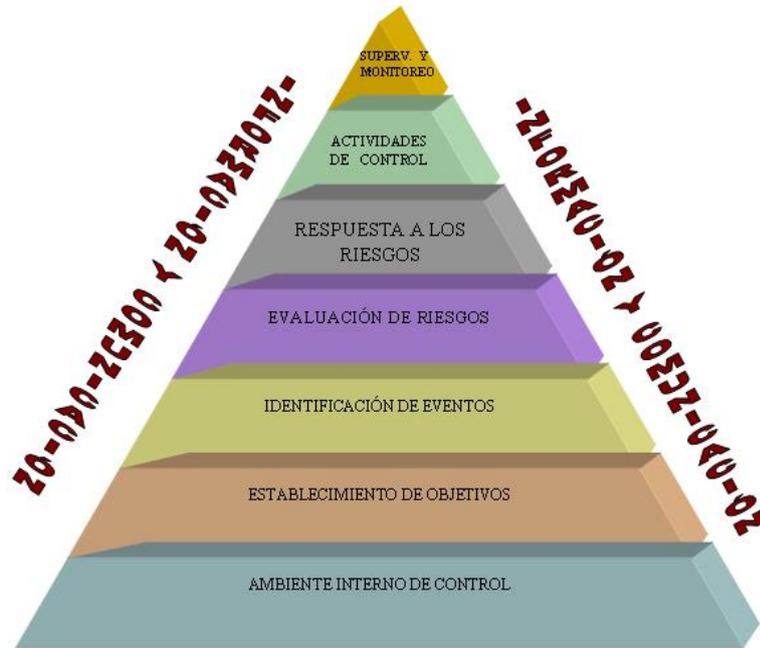
MÉTODO CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador)

El CORRE toma como base los tres métodos enunciados anteriormente COSO, COSO ERM y MICIL; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO ERM. El CORRE procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos facilite su comprensión y aplicación.

COMPONENTES DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO ERM y sus componentes según lo muestra el gráfico No.16:

Gráfico No. 16: PIRAMIDE DEL CORRE



Fuente: Control de los Recursos y Los Riesgos Ecuador

Realizado por: Mayra Ullrich

- a. **Ambiente Interno de Control:** El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control.

- b. **Establecimiento de Objetivos:** Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. Los objetivos establecidos deberán estar en línea con la misión y visión de la entidad, a demás de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- c. **Identificación de Eventos:** Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto. La dirección considera inicialmente una gama de

eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

- d. Evaluación de Riesgos:** La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.
- e. Respuesta a los Riesgos:** La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida.
- f. Actividades de Control:** Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección establece actividades de control necesarias para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos en sus diferentes categorías. Establecer una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos por la organización, brindará una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzarán con razonable seguridad de que no existan errores o irregularidades.
- g. Información y Comunicación:** La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información en varias direcciones (ascendente, transversal, horizontal y descendente).

h. Supervisión y Monitoreo: Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión abarca la evaluación sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

4.7. HERRAMIENTAS PARA EVALUAR CONTROL INTERNO

Entre las herramientas de evaluación de control interno tenemos:

- » Cuestionarios
- » Narrativas
- » Diagramas de Procesos
- » Diagrama de Causa-Efecto; entre otros

1. **CUESTIONARIOS.-** Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

Ejemplo:

 <p>EMPRESA: ULLRICH, ESTRELLA & CO</p> <p>Contadores Públicos Autorizados</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p>JUNIO, 5 DEL 2006</p> <p>PROCESO: Pago de Cheques</p>	<p>PL-06</p>
--	---------------------

CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	Observaciones
1. ¿Se han determinado políticas para el pago de cheques?	X			
2. ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
3. ¿Disponen de las herramientas necesarias para el pago de cheques?		X		No todos los cajeros disponen de fuser y lámparas en buen estado
4. ¿Utiliza las herramientas para el pago de cheques independientemente de su monto?		X		Únicamente para montos elevados se utiliza las herramientas
5. ¿Los empleados disponen de conocimientos necesarios de grafología?	X			
6. ¿Conoce los artículos de forma y endoso que debe contener un cheque previstos en la ley de cheques?	X			
7. ¿Aplica los artículos de forma y endoso que debe contener un cheque previstos en la ley de cheques independientemente de su monto?		X		Para montos pequeños se podrían omitir fallas en forma y endoso.

Elaborado por: Alexandra Estrella	Revisado por: Mayra Ullrich
Fecha: 7 de julio del 2006	Fecha: 10 de julio del 2006

2. **NARRATIVAS.-** Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Ejemplo:

BANCO DEL SOL	
Procedimiento de Pago de Cheques	PEN-001
Diciembre 31, 2006	
<p>El cliente acude a una ventanilla del Banco del Sol con el objetivo de cobrar un cheque. Entrega el cheque a Ana Lara (cajera), Ana toma el cheque y revisa forma y endoso del documento según lo dictamina la ley de cheques del Ecuador, revisa también las seguridades del cheque (sellos bancarios, hilillos fluorescentes, otros), por el monto del cheque (seis mil dólares) conforme a políticas internas del banco requiere autorización de Lenin Hurtado (Supervisor de agencia); Ana entrega el cheque al Sr. Hurtado quién realiza las respectivas verificaciones de forma, firma y endoso, adicionalmente verifica seguridades del cheque y solicita autorización telefónica de pago con el titular de la cuenta, una vez obtenida la autorización respectiva el Sr. Hurtado firma el cheque en la parte superior izquierda autorizando así el pago y entrega el documento a Ana para que se proceda a la cancelación, Ana recibe el cheque verifica firma y lo procesa en el sistema, luego entrega el dinero al cliente y se despide concluyendo el proceso.</p> <p>El proceso de pago de cheques es adecuado conforme a políticas internas y legislación vigente, los empleados cumplen con todos los controles existentes, sin embargo los procesos de verificación de seguridad, forma y endoso se lo realiza únicamente cuando el monto del cheque es considerable mismo que representa riesgo para el cajero. Se recomienda dar seguimiento al proceso e implementar controles que obliguen al cajero ejecutar los procedimientos conforme a políticas y manuales establecidos</p>	
Elaborado por: Alexandra Estrella	Revisado por: Mayra Ullrich
Fecha: 7 de enero del 2007	Fecha: 10 de enero del 2007

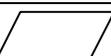
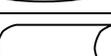
3. **DIAGRAMAS DE PROCESOS.-** Consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control.

Los símbolos de elaboración de diagramas de flujo de uso generalizado son:

Cuadro No. 19: Simbología de los diagramas de flujo

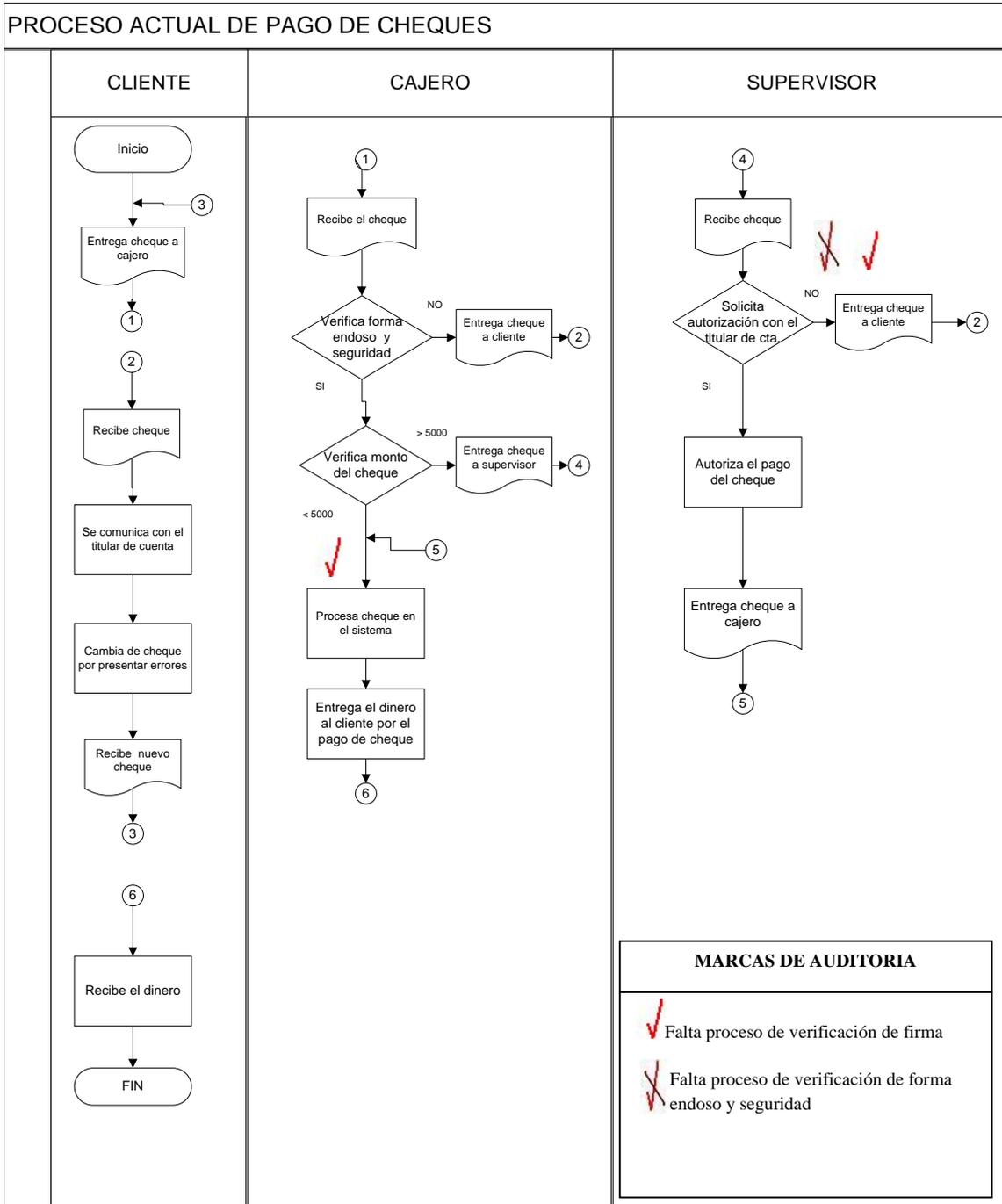
SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Documento de papel como un cheque
	Proceso Manual
	Proceso manual, mecánico o computarizado
	Conector
	Entrada/Salida
	Decisión
	Listado
	Disco Magnético
	Almacenamiento en Línea

Fuente: Auditoría Financiera un Enfoque Integral- WHITTINGON Ray

Realizado por: Mayra Ullrich

Ejemplo:

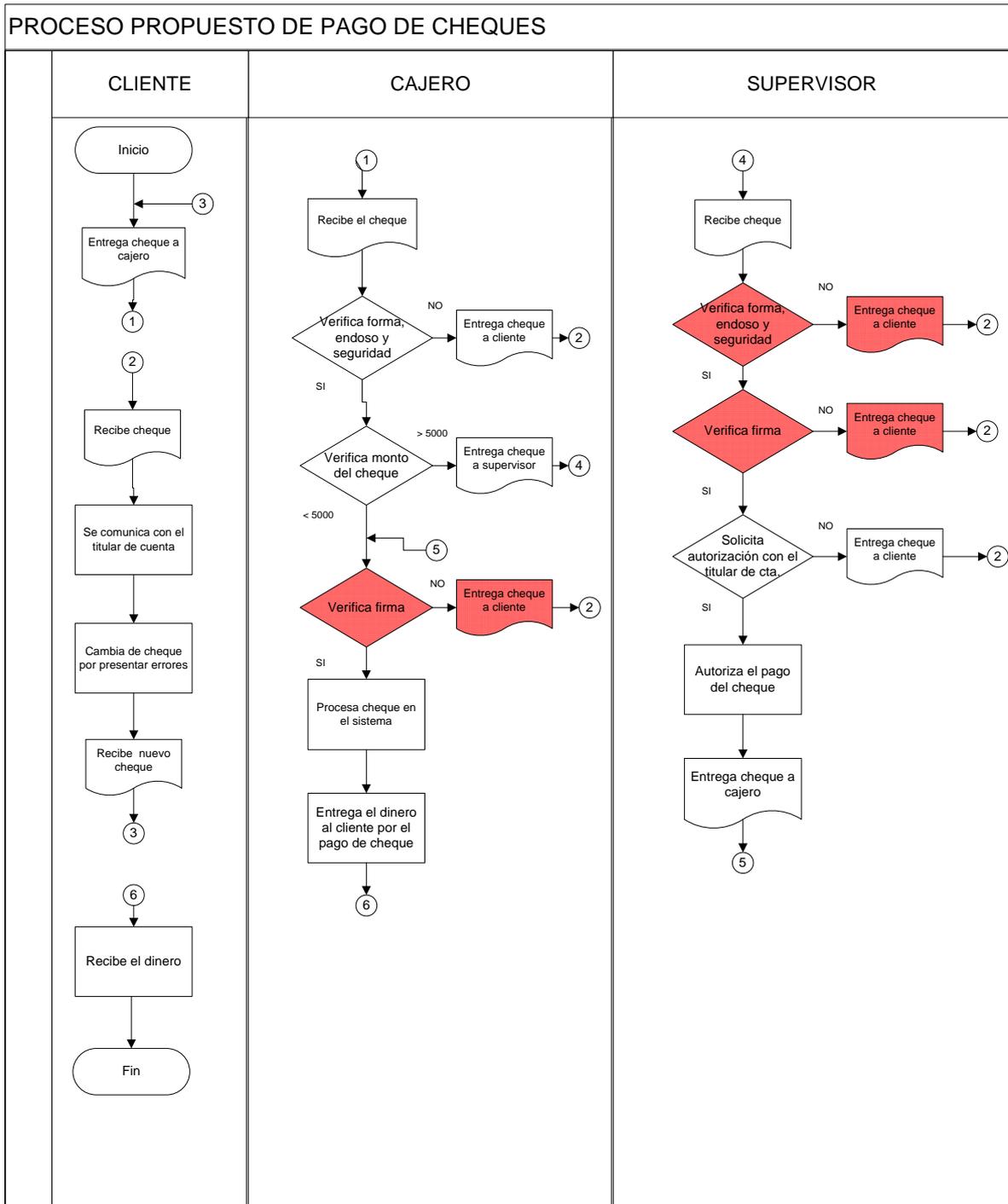
Tabla No. 1: Diagrama de Procesos Actual de Pago de Cheques



Fuente: Procesos Internos Bancarios

Realizado por: Mayra Ullrich

Tabla No. 2: Diagrama de Procesos Propuesto de Pago de Cheques



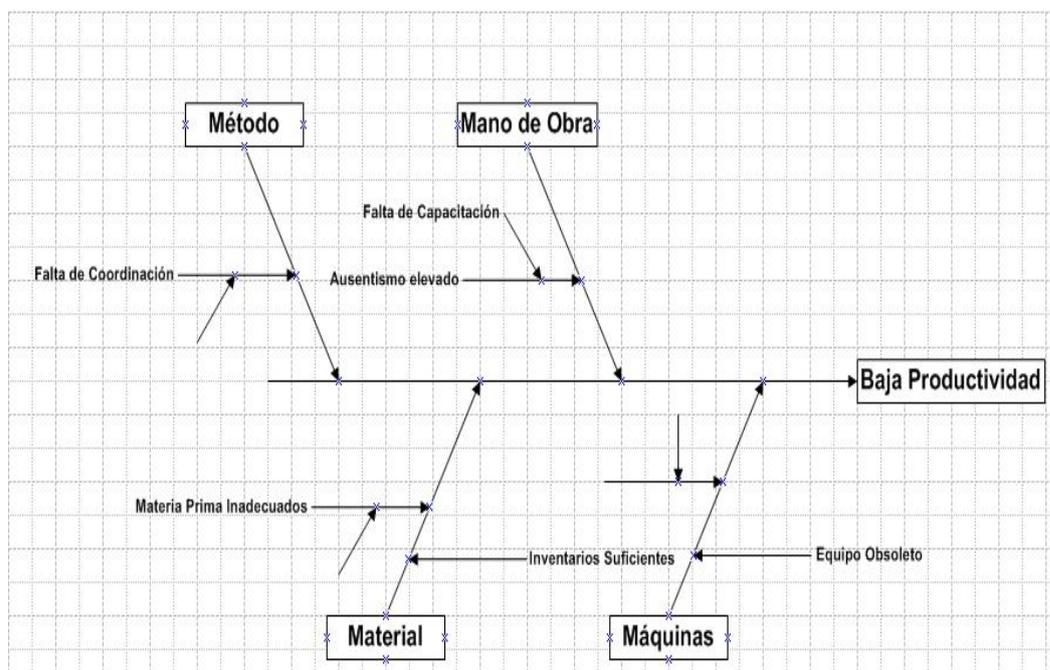
Fuente: Procesos Internos Bancarios

Realizado por: Mayra Ullrich

4. **DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO.-** También conocido como diagrama de espina de pez o gráfica de Ishikawa, el diagrama de causa- efecto procura a partir de los efectos (síntomas de los problemas), identificar todas las causas posibles que provocaron esos efectos. Es una gráfica que parte de las causas iniciales a los efectos finales. Los problemas se colocan en el lado derecho de la gráfica, mientras las causas se ponen en el lado izquierdo.

Ejemplo:

Gráfico No. 17: Diagrama de causa-efecto y localización de los problemas



Fuente: Administración en los Nuevos Tiempos - CHIAVENATO, Idalberto

Realizado por: Mayra Ullrich

Las herramientas expuestas son muy útiles en las diferentes fases de evaluación de control interno. En el diseño de un sistema de control interno en la empresa

INCOREA se utilizará la herramienta narrativa y el diagrama de procesos que por su gran utilidad permitirá diseñar procesos e implementar controles a los mismos.

4.8. TÉCNICAS PARA EVALUAR CONTROL INTERNO

Las técnicas para evaluar control interno son métodos prácticos de investigación que utiliza el auditor para obtener un amplio conocimiento del control interno.

Las técnicas más utilizadas son:

- » Técnicas de verificación ocular
- » Técnicas de verificación verbal
- » Técnicas de verificación escrita
- » Técnicas de verificación documental
- » Técnicas de verificación física

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

Comparación.- Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o mas elementos o fuentes de información.

Observación.- Es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad ya que a través de ella el auditor se cerciorar de ciertos hechos y circunstancias.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL U ORAL

Indagación.- Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad. Es de especial utilidad la indagación en la auditoría de gestión, cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente.

Entrevistas.- Pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

Se obtiene al analizar o verificar la información. Esta evidencia proporciona una base de respaldo para una inferencia respecto a la razonabilidad de una partida específica de un estado financiero.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros.

Confirmación.- Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (terceros), información de interés que sólo ella puede suministrar.

Conciliación.- Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre si, a la vez determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

Es la información obtenida de la entidad bajo auditoría e incluye, comprobantes de pago, facturas, contratos, cheques , actas del directorio, entre otros. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza.

Entre las técnicas de verificación documental tenemos:

Comprobación.- Se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

Rastreo.- Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

Revisión selectiva.- Consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia.

TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA

Inspección.- Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

Las técnicas para evaluar el control interno antes mencionado son muy útiles para recopilar información de vital trascendencia para un diseño y evaluación del control interno. Las técnicas que se utilizarán en la empresa INCOREA para diseñar su sistema de control interno serán las de verificación verbal, ocular y documental ya que con ellas se podrá indagar y observar los procesos, así como también revisar la documentación recibida con el fin de realizar un rastreo y seguimiento a los procesos existentes.

CAPITULO V

5. APLICACIÓN DEL DISEÑO PROPUESTO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

5.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área está conformada por la Sección de Recursos Humanos y la Sección de Logística.

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Sección de Recursos Humanos es la encargada de la administración integral del personal, de realizar planes de capacitación anuales y de dar fiel cumplimiento a estos planes.

Naturaleza y Funciones

La Naturaleza de la Sección de Recursos Humanos es la administración del talento humano de la empresa, así como también la realización y cumplimiento de planes anuales de capacitación; permitiendo así contar con un personal altamente capacitado y comprometido con las exigencias del mercado y de la organización.

Las funciones que desempeña la sección de recursos humanos son las siguientes:

- » Evaluar la necesidad de nuevo personal, en función de los requerimientos de las áreas.
- » Reclutar y seleccionar un nuevo empleado en base a perfiles requeridos.
- » Capacitar a los trabajadores en áreas de interés que colaboren con el crecimiento organizacional.

- » Promover la participación activa del personal en los objetivos organizacionales
- » Impulsar el crecimiento personal y profesional de los empleados con el fin de motivarlos e incentivarlos a formar parte integral de la empresa.
- » Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y leyes laborales prescritos.

Diagnóstico y evaluación del Control Interno de la Sección de Recursos Humanos

La Sección de Recursos Humanos de la empresa no está adecuadamente establecida, los procesos realizados concernientes a reclutamiento, selección y contratación son ejecutados por el gerente general quién no cuenta con suficientes conocimientos en cuanto a administración del talento humano, por lo que la sección presenta ciertas debilidades que se presentan a continuación:

El reclutamiento se lo realiza en base a recomendaciones del personal de la empresa, amigos y familiares, incumpliendo las disposiciones establecidas en el reglamento interno concernientes al reclutamiento de personal el mismo que indica que se deberá realizar a través de medios de comunicación de tal manera que se disponga de una amplia base de candidatos sobre la cual seleccionar, esto se ha generado por la falta de tiempo y coordinación del trabajo por parte de los responsables, ocasionando así que los candidatos a seleccionarse sean escasos y posiblemente poco capacitados y calificados.

El propietario de la empresa selecciona el nuevo empleado en función de un criterio personal, sin basarse en perfiles de puestos requeridos para los distintos cargos, esto se debe a la falta de preparación y conocimientos del gerente general quién vincula a la organización empleados no idóneos que al no poseer los conocimientos adecuados generan reprocesos o procesos inútiles

No existe un proceso de inducción que permita la identificación inicial del empleado con la empresa incumpliendo así una de las fases necesarias relativas a la contratación del personal que por no ser considerada de suma importancia ha sido omitida, esto ha ocasionado la desvinculación del nuevo trabajador con los objetivos organizacionales

La sección de recursos humanos no ha elaborado un plan de capacitación y motivación al personal incumpliendo con una de las principales funciones asignadas a la sección, esto se

debe a la despreocupación por parte de la gerencia respecto al desarrollo profesional de sus empleados ocasionando que el personal se encuentre desactualizado y desmotivado

Estas debilidades han deteriorado la participación personal y profesional de los empleados afectando la comunicación y generando procesos inútiles que perjudican al normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa

Características de las Sección de Recursos Humanos

a) Funciones Especiales

Esta sección tiene como función especial la administración del talento humano que se la realiza a través de la contratación de personal idóneo, la capacitación en áreas y temas de interés organizacional capaces de contribuir con el enriquecimiento de conocimientos y el desarrollo personal, profesional e institucional.

La gerencia general a través de su gestión intenta motivar al personal con los objetivos planteados, de tal manera que sean ellos partícipes directos del crecimiento de la empresa

b) Asientos Contables

Los asientos contables que involucran a recursos humanos se los realiza en la sección de contabilidad y se refieren principalmente a todo lo relacionado con el registro de pago de nómina: sueldos, bonificaciones, décimos, horas extras, entre otros. De tal manera que la sección de recursos humanos se asegura del cumplimiento de las obligaciones que tiene la empresa para con sus trabajadores

c) Documentos y Formas

Los documentos que utiliza la sección de recursos humanos son fundamentales para sus actividades, ya que son un sustento legal de la contratación y cumplimiento de las obligaciones con los trabajadores.

Estos documentos son:

- » Contratos de Trabajo debidamente legalizados
- » Avisos de entrada, salida y enfermedad
- » Rol de Pagos
- » Planilla de IESS
- » Perfiles de puestos
- » Evaluaciones psicológicas, cognoscitivas y de personalidad

d) Base de Datos

La sección de recursos humanos cuenta con un programa computacional basado en la herramienta de office Excel, misma que le permite disponer de una amplia base de datos de los trabajadores que son parte de la empresa así como también sus direcciones, teléfonos, cargos, desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa, sueldo actual, cursos realizados, entre otros. La sección de recursos humanos también basa sus actividades en el sistema informático de la empresa SISCOM con atención en el módulo de contabilidad en dónde se puede obtener informes de los sueldos pagados, aportaciones al IESS, beneficios y otros de carácter financiero contable que tenga que ver con el reconocimiento de derechos del trabajador.

e) Enlaces con Otros Ciclos y Procedimientos

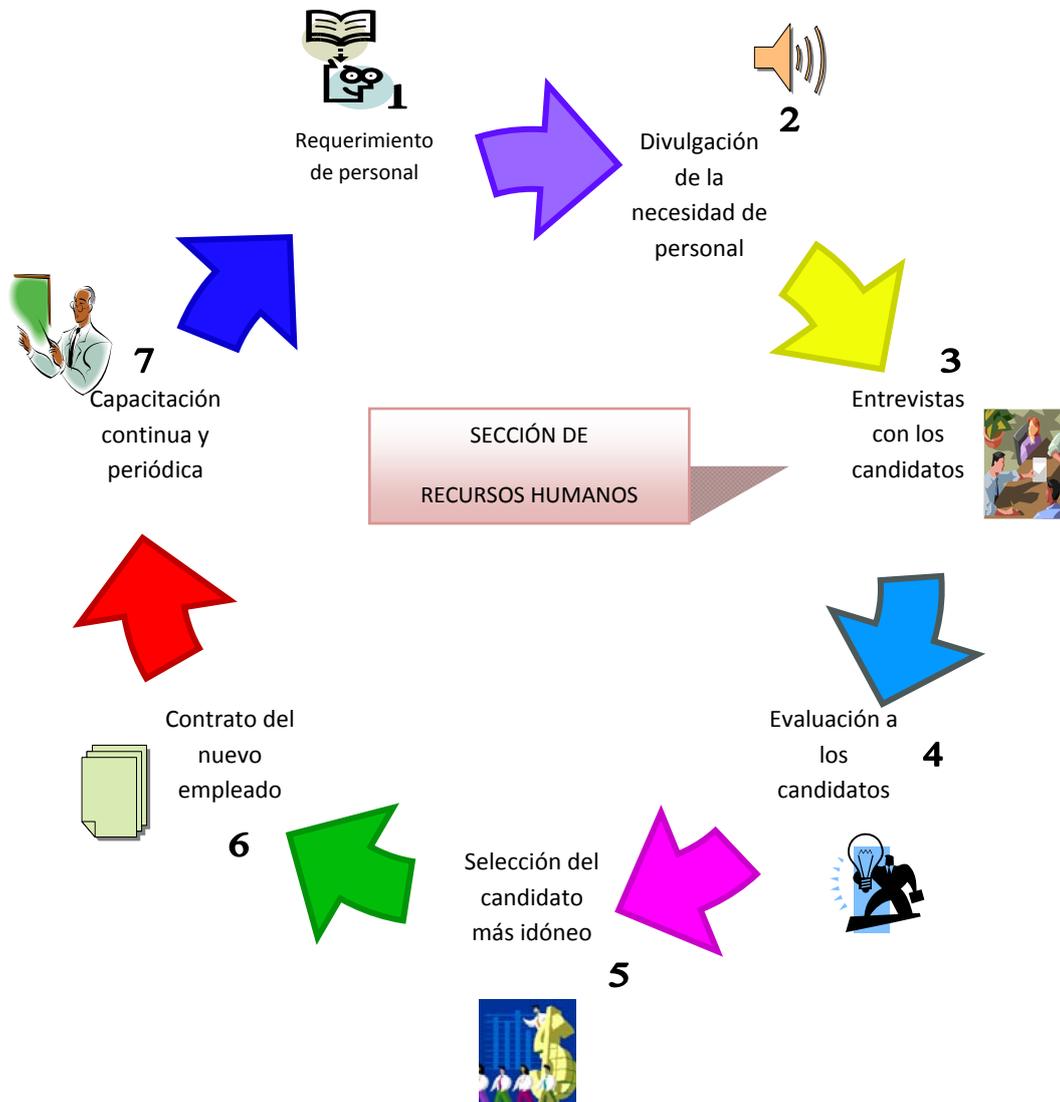
Las operaciones que se realizan en la sección de recursos humanos se relacionan con la sección de contabilidad, logística y ventas; en ellas se observa los requerimientos de nuevo personal o la necesidad de actualización del personal existente, se relaciona con la gerencia ya que con ella se gestiona los planes de

capacitación y motivación a los empleados, y con contabilidad en el reconocimiento de beneficios y sueldos a los trabajadores.

Ciclo de la Sección de Recursos Humanos

El ciclo de la sección de recursos humanos permite visualizar en forma gráfica las actividades que se desarrollan dentro de la sección y que permitirán cumplir con sus objetivos y con los de la organización.

Gráfico No. 18: Ciclo de la Sección de Recursos Humanos



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

La sección de logística es la encargada del control, coordinación y supervisión tanto del ingreso como de la salida de producto para la venta; bajo ésta sección se encuentra la sección de bodega y la sección de despachos.

Sección de Bodega: Es la encargada del control y custodia de los inventarios y de generar reportes periódicos de la situación del inventario.

Sección de Despachos: Se encarga del despacho de la mercadería y de la distribución de la misma hacia los clientes

Naturaleza y Funciones

La Naturaleza de la Sección de Logística es la administración adecuada del producto para la venta, manejo y control del inventario, despacho y distribución oportuna de la mercadería y la supervisión y coordinación de la entrada y salida de producto.

Las funciones que desempeña la sección de logística son las siguientes:

- » Supervisar y coordinar el ingreso y egreso de mercadería en la bodega.
- » Coordinar el despacho y correcta distribución del producto hacia los clientes
- » Controlar y salvaguardar la mercadería existente a través de inventarios periódicos y oportunos
- » Controlar el stock de inventarios
- » Coordinar la compra de mercadería con la gerencia en caso de no disponer de producto requerido por el cliente.

- » Emitir reportes periódicos referentes a las existencias de mercadería, inventarios realizados, rotación de los productos, costo del inventario, etc.
- » Emitir reportes diarios concernientes a los costos de distribución y comercialización, así como también tiempos de respuesta y oportunidad en la entrega.

Diagnóstico y evaluación del Control Interno de la Sección de Logística

La sección de Logística está conformado por el jefe de la sección que se encarga de la supervisión, coordinación y control de los ingresos y egresos de mercadería, se apoya en la sección de bodega y la sección de despachos quienes se encargan más directa y operativamente de las salidas y entradas de producto para la venta. Una vez realizada la entrevista previa a la sección se observaron las siguientes debilidades:

No existe una adecuada supervisión y coordinación de ingresos y egresos de mercadería, incumpliendo una de las funciones asignadas al área, esto ha ocurrido por la falta de compromiso del personal ocasionando así la inexistencia de un control óptimo del cable que ingresa y egresa de la empresa

No cuenta con un sistema automatizado de kárdex que permita controlar, valorar y costear el producto para la venta, incumpliendo con disposiciones contables legales existentes referentes a manejo de inventarios, esto se presenta por la falta de conocimientos por parte del personal y de la gerencia respecto a su importancia y necesidad de aplicación, ocasionando con ello una inadecuada administración del producto.

No existe seguridad física externa e interna de los inventarios, incumpliendo con disposiciones referentes a salvaguarda de activos, esto se ha presentado por falta de infraestructura adecuada en la bodega que permita ordenar y asegurar el cable existente impidiendo una adecuada custodia y salvaguarda de los inventarios.

Existen problemas en la distribución del producto, incumpliendo con funciones establecidas en cuanto a comercialización y rápida atención a clientes, esto se debe a la

inexistencia de control de tiempos, generando altos costos operativos especialmente de combustible.

Características de la Sección de Logística

a) Funciones Especiales

Esta sección tiene como función especial la supervisión, coordinación y control del producto para la venta en cuanto a su ingreso (compras) o egreso (ventas).

Esta función se la realiza a través de la sección de bodega encargada de controlar y custodiar la mercadería y la sección de despachos en cuanto a la comercialización y distribución del cable hacia los clientes.

b) Asientos Contables

Los asientos contables son parte fundamental de las operaciones que se ejecutan en la sección de logística, estos asientos se los realiza en la sección de contabilidad y se relacionan con el registro de los inventarios de mercadería que posee la empresa así como su costo, se relaciona también con la contabilización de los costos involucrados con la distribución del producto hacia los clientes; estos registros se los realiza a través de reportes enviados referentes a inventarios y costos de distribución.

c) Documentos y Formas

Los documentos que utiliza la sección de logística son indispensables para sus operaciones.

Estos documentos son:

- » Notas de Despacho
- » Kárdex

- » Órdenes de Compra
- » Reportes de costos de distribución
- » Toma de inventarios
- » Planilla de Control Ingresos/Egresos de mercadería

d) Base de Datos

La sección de logística cuenta con un sistema informático de la empresa SISCOM con atención en el módulo de inventarios en donde se puede registrar los inventarios realizados así como su costo, obtener informes de existencias, rotación de productos, costos del inventario, etc.

e) Enlaces con Otros Ciclos y Procedimientos

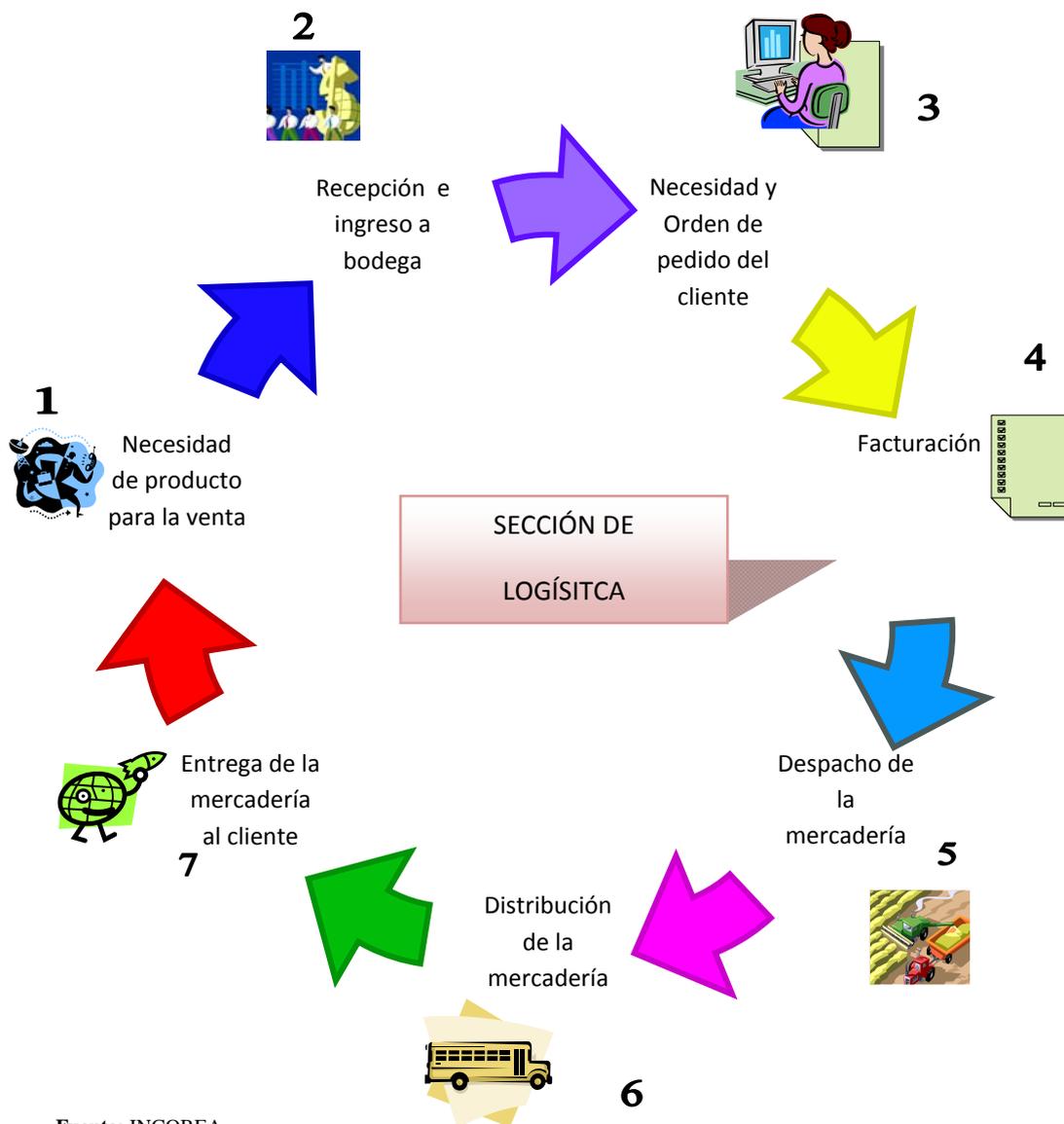
Las operaciones que se realizan en la sección de logística se relacionan con la sección de ventas en lo referente a salida de mercadería para la venta y en cuanto a necesidades de los clientes para realizar nuevas adquisiciones y coordinación de compras, se relaciona con contabilidad en lo referente a registro de novedades con el inventario y su costo, así como también a contabilización de costos inherentes a comercialización y distribución del producto, se relaciona también con la gerencia en cuanto a autorizaciones de ingresos y egresos de mercadería

Ciclo de la Sección de Logística

El ciclo de la sección de logística permite visualizar en forma gráfica las actividades que se desarrollan dentro de la sección, donde se aplican procedimientos que permitirán cumplir con sus objetivos y con los de la organización.

A continuación se muestra el ciclo de la sección:

Gráfico No. 19: Ciclo de la Sección de Logística



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

5.1.1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

5.1.1.1. Objetivos del Control Interno Administrativo

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

a) Autorización

El cumplimiento de los objetivos de la sección deben basarse en parámetros y políticas claramente establecidos por la gerencia. Los procesos administrativos referentes a recursos humanos deberán ser ejecutados con previa autorización del gerente general, el jefe de recursos humanos también formará parte de la toma de decisiones en cuanto a la administración del personal se refiere siempre que no afecten las estrategias planteadas por la dirección de la empresa.

b) Procesamiento de Transacciones

Se aplicarán controles que aseguren el adecuado reconocimiento y procesamiento de las actividades realizadas en la sección referentes a pagos de remuneraciones, beneficios y obligaciones de ley, así como también el registro de cursos de capacitación previamente planificados. Todas las transacciones que se realizan son procesadas en sistemas computacionales capaces de asegurar información segura y confiable.

c) Clasificación

La información generada referente a la administración del personal es debidamente clasificada y ordenada de acuerdo a especificaciones establecidas por la sección y por la gerencia. La historia laboral de cada empleado es debidamente archivado de tal manera que la empresa posee sustentos legales que respalda las labores de cada trabajador.

d) Verificación y Evaluación

Se debe verificar y evaluar todos los procedimientos que se realizan en la sección tales como: Selección del personal, contratación, capacitación de los empleados, pagos de remuneraciones y bonificaciones, etc.

Los procedimientos también deberán sustentarse con documentación apropiada que refleje la gestión realizada por la sección.

La evaluación se orienta también a la medición de las capacidades y desarrollo profesional y personal de los empleados con el fin de confirmar que la empresa cuenta con un recurso humano calificado y capacitado capaz de contribuir con el crecimiento y desarrollo organizacional.

e) Protección Física

Los controles de protección física asegurarán que el recurso humano de la empresa esté resguardado de riesgos, para lo cual la organización brinda seguridad en las instalaciones y en las actividades realizadas por los empleados con mayor atención a los encargados del despacho y distribución de la mercadería.

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

a) Autorización

Los procesos relacionados con logística deberán ser ejecutados con previa autorización del gerente general o del jefe de la sección, tanto ingresos como egresos de mercadería serán respaldados por el conocimiento y aprobación de la gerencia, asegurando así la consecución de objetivos en base al cumplimiento de estrategias.

b) Procesamiento de Transacciones

Todas las transacciones referentes a ingresos y egresos de mercadería son procesadas en el sistema informático de la empresa para asegurar la revelación adecuada y oportuna de las existencias de inventarios custodiados y salvaguardados en bodega, los costos inherentes a la comercialización y distribución son también procesados con exactitud y oportunidad.

c) Clasificación

La información generada en la sección de logística es debidamente clasificada y ordenada cumpliendo requisitos internos referentes al control del inventario, compras y ventas; de tal manera que los registros se constituyan en una herramienta sólida para la toma de decisiones gerenciales.

d) Verificación y Evaluación

Se debe verificar y evaluar todos los procedimientos que se realizan en la sección tales como: Ingreso y salida de mercadería, control de inventarios, despachos, comercialización y distribución del producto hacia el cliente.

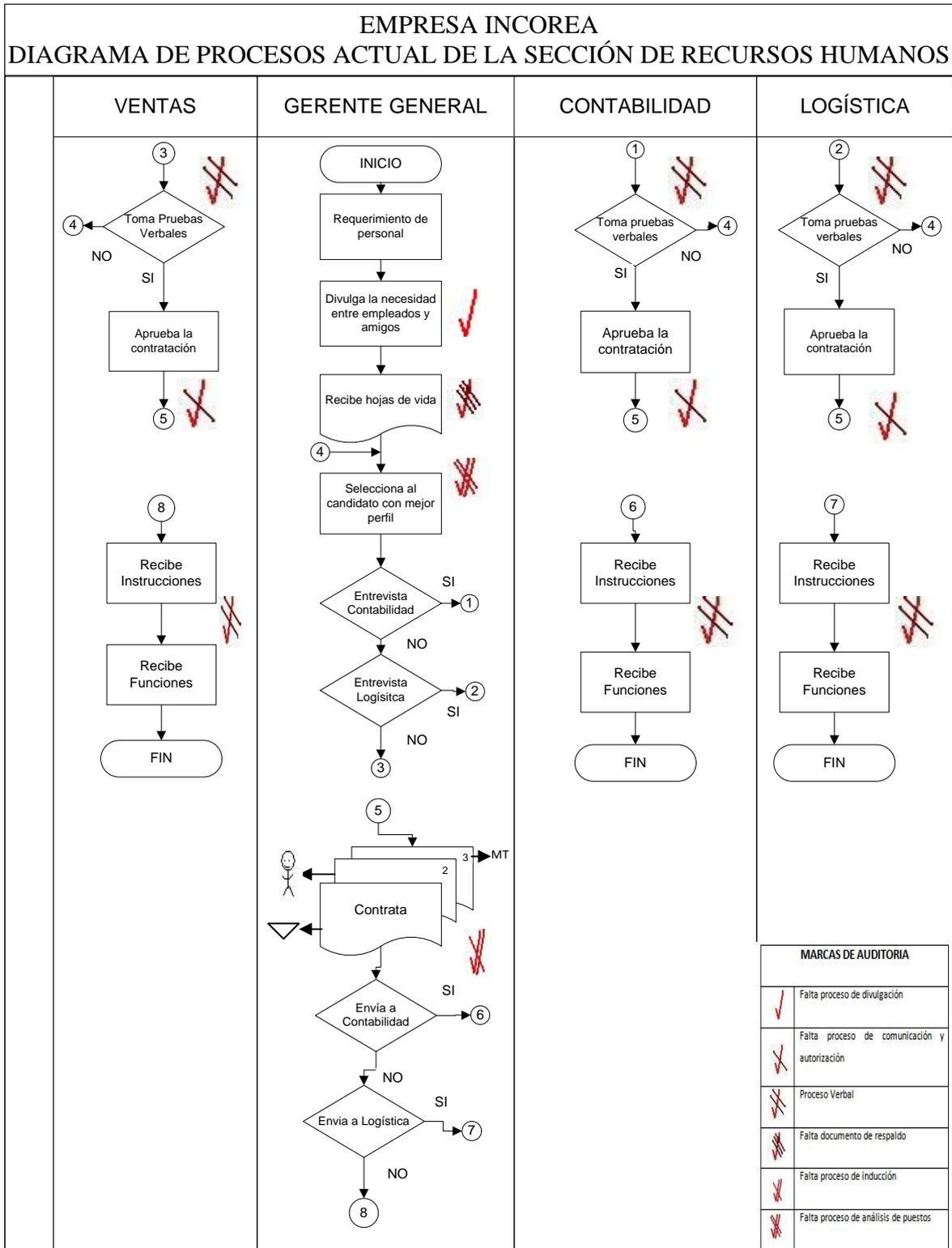
Los documentos generados en la sección sustentaran los procedimientos y gestión realizada.

e) Protección Física

Los cables que se comercializan y distribuyen, así como los inventarios que se encuentren en la bodega deben estar protegidos contra riesgos existentes. Se aplicarán controles que aseguren la correcta salvaguarda del producto para la venta con el fin de garantizar a la empresa que el inventario se encuentra resguardado contra daños.

5.1.1.2. Diagrama de los Procesos Actual

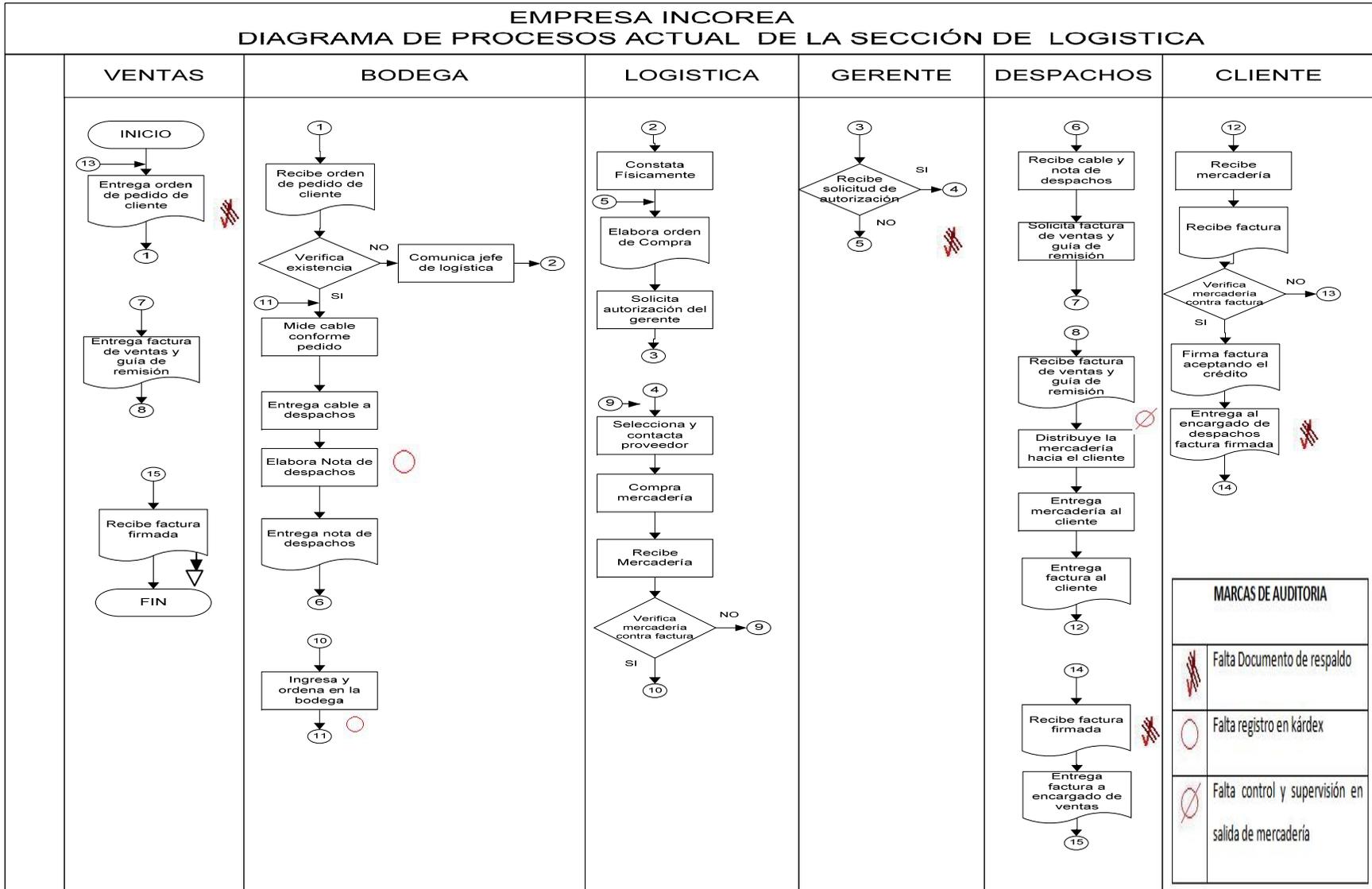
Diagrama del proceso actual de la Sección de Recursos Humanos



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

Diagrama del proceso actual de la Sección de Logística



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

5.1.1.3 Debilidades Detectadas en el Proceso Actual

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	INCOREA ÁREA ADMINISTRATIVA	CN.1 1/2
Cédula Narrativa al Procedimiento Actual de Recursos Humanos		
Debilidades detectadas		
Periodo: Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2007		
Sección: Recursos Humanos Responsable: Edison Recalde Cargo: Gerente General Fecha: 4 de enero del 2008		
Las debilidades encontradas en el proceso actual de la sección de recursos humanos son las siguientes:		
<ul style="list-style-type: none">» La sección de recursos humanos no está bien definida ya que es la gerencia general la que realiza los procedimientos concernientes a ésta sección, se presenta una incompatibilidad de funciones que puede generar problemas futuros referentes a la administración del personal. » El proceso de reclutamiento no es adecuado se lo realiza en base a recomendaciones del personal de la empresa, amigos y familiares, incumpliendo las disposiciones establecidas en el reglamento interno concernientes a reclutamiento de personal el mismo que indica que se deberá realizar a través de medios de comunicación de tal manera que se disponga de una amplia base de candidatos sobre la cual seleccionar, esto se ha generado por la falta de tiempo y coordinación del trabajo por parte de los responsables, ocasionando así que los candidatos a seleccionarse sean escasos y posiblemente poco capacitados y calificados. » El propietario de la empresa selecciona al nuevo empleado en función de un criterio personal, sin basarse en perfiles de puestos requeridos para los distintos cargos, esto se debe a la falta de preparación y conocimientos del gerente general quién vincula a la organización trabajadores no idóneos que al no poseer los conocimientos adecuados generan reprocesos o procesos inútiles. » No existe un proceso de inducción que permita la identificación inicial del empleado con la empresa incumpliendo así una de las fases necesarias relativas a la contratación del personal misma que por no ser considerada de suma importancia ha sido omitida, sin embargo ha ocasionado la desvinculación del nuevo empleado con los objetivos.		



ÁREA ADMINISTRATIVA

CN.1
2/2

Cédula Narrativa al Procedimiento Actual de Recursos Humanos

Debilidades detectadas

Periodo: Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2007

Sección: Recursos Humanos
Responsable: Edison Recalde
Cargo: Gerente General
Fecha: 4 de enero del 2008

- » Falta un proceso de comunicación y autorización de contratación por parte de los encargados de las secciones, incumpliendo con los objetivos de control interno, esto se debe a la falta de importancia que se da al proceso de contratación, generando con ello problemas de responsabilidad asumida en caso de reprocesos en la sección.
- » Las instrucciones y funciones asignadas al nuevo empleado son comunicadas verbalmente, incumpliendo las disposiciones establecidas en el reglamento interno de trabajo concernientes a asignación de funciones por escrito, esto se debe a la falta de tiempo y compromiso por parte del personal encargado, ocasionando que los nuevos empleados no adquieran un responsabilidad formal con sus actividades y tareas.
- » No existe evaluaciones cognoscitivas y psicológicas escritas a los candidatos, incumpliendo con lo establecido en el reglamento interno de la sección el cual indica que se deberán aplicar pruebas a los candidatos previa contratación, esto se debe a la falta de identificación del personal con el proceso, impidiendo con ello adquirir un conocimiento claro referente a la calidad de recurso humano que ingresa a la empresa.
- » No existe documentación de respaldo de procedimientos que se pueda archivar en cada sección, incumpliendo con reglamento de archivo y control de documentos establecido en la empresa, esto se ocasiona por falta de conocimiento por parte del personal de la empresa, generando con ello procesos informales que no se encuentran debidamente documentados.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

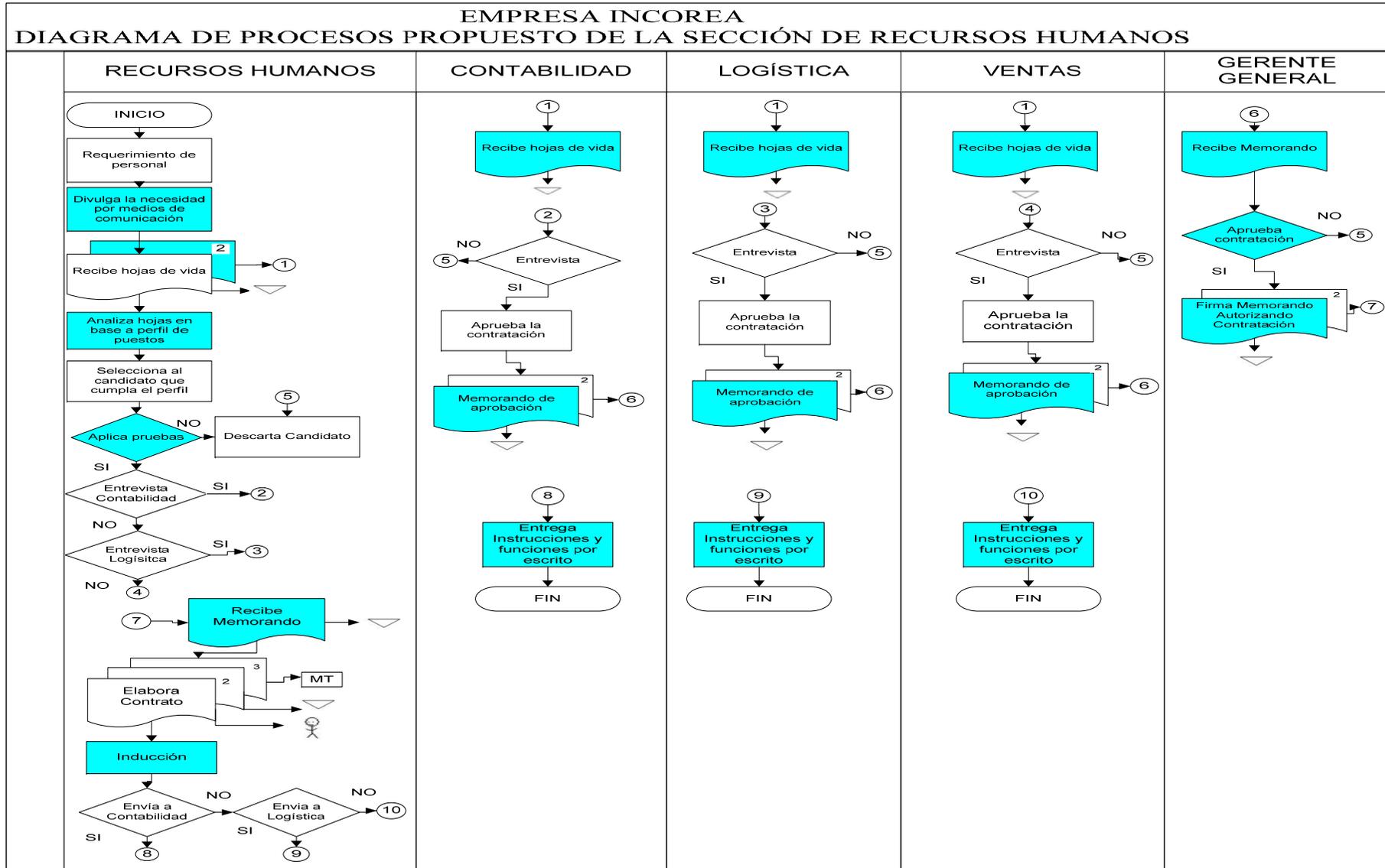
Fecha: 10 de enero del 2007

Fecha: 10 de enero del 2007

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

INCOREA	
	ÁREA ADMINISTRATIVA
Cédula Narrativa al Procedimiento Actual de Logística	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">CN.1</div>	
Debilidades detectadas	
Periodo: Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2007	
Sección: Logística Responsable: Margarita Criollo Cargo: Jefe de Logística Fecha: 4 de enero del 2008	
<p>Las debilidades encontradas en el proceso actual de la sección de logística son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">» No existe una adecuada supervisión y coordinación de ingresos y egresos de mercadería, incumpliendo una de las funciones asignadas al área, esto ha ocurrido por la falta de compromiso del personal ocasionando así la inexistencia de un control óptimo del cable que ingresa y egresa de la empresa» Falta un registro del movimiento de inventarios a través de un sistema de kárdex que permita controlar, valorar y costear el producto para la venta, incumpliendo con disposiciones contables legales existentes referentes a manejo de inventarios, esto se presenta por la falta de conocimientos por parte del personal y de la gerencia respecto a su importancia y necesidad de aplicación, ocasionando con ello una inadecuada administración del producto» No existe documentación de respaldo de procedimientos que se pueda archivar en cada sección, incumpliendo con reglamento de archivo y control de documentos establecido en la empresa, esto se ocasiona por falta de conocimiento por parte del personal de la empresa, generando con ello procesos informales que no se encuentran debidamente documentados.	
Elaborado por: Alexandra Estrella	Revisado por: Mayra Ullrich
Fecha: 10 de enero del 2007	Fecha: 10 de enero del 2007

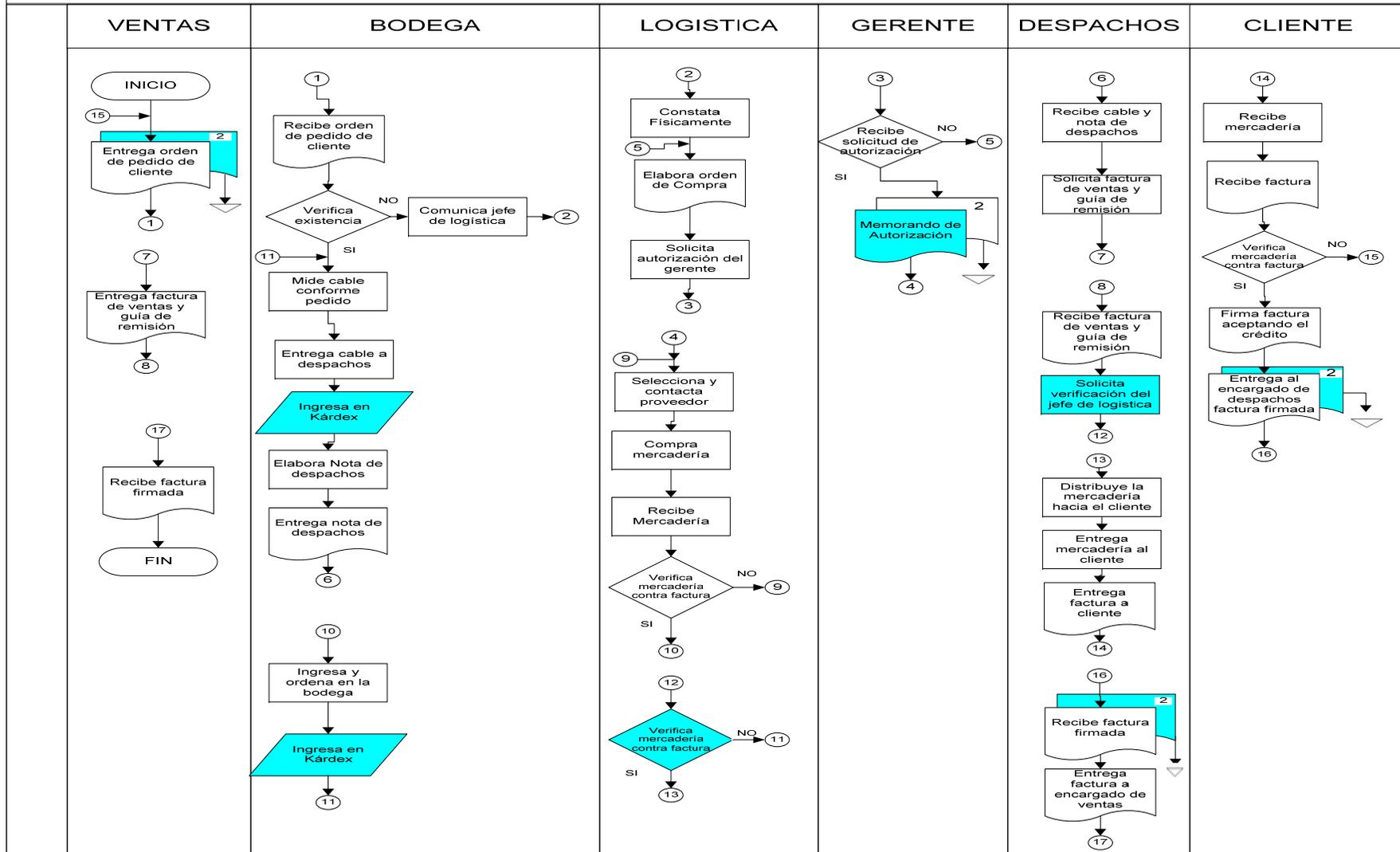
5.1.1.4. Diagrama del Proceso Propuesto



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

EMPRESA INCOREA
DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO DE LA SECCIÓN DE LOGISTICA



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

5.1.1.5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Un sistema de control interno administrativo se orienta a fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados asegurando así el crecimiento empresarial.

El Diseñar un sistema de control interno permitirá evaluar los procesos y contar con controles en los puntos críticos de cada sección, logrando hacer de INCOREA una empresa capaz de hacer frente a los riesgos existentes y contar con operaciones garantizadas en términos de eficacia, eficiencia y adherencia a los objetivos organizacionales.

El sistema de control interno que se propone para el área administrativa de la empresa se basa en la elaboración de cuestionarios de control interno y hojas de hallazgos aplicadas a las secciones pertenecientes al área, estas herramientas permitirán evaluar el control interno, medir niveles de riesgos existentes, identificar debilidades y plantear medidas correctivas que colaboren con el mejoramiento tanto del área como de la organización.

A continuación se realizará un cuestionario de control interno para cada una de las secciones conformantes del área (Recursos Humanos y Logística), posteriormente se realizará la respectiva evaluación y medición del riesgo de control existente, se determinaran problemas y se propondrá las respectivas recomendaciones a la gerencia.

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuestionario de Control Interno



INCOREA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CCI.1

11 DE ENERO DEL 2008

SECCIÓN: Recursos Humanos

RESPONSABLE: Edison Recalde

CARGO: Gerente General

CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	Observaciones
1. ¿Se realizan planes anuales de capacitación para los empleados?		X		No existen planes de capacitación que contribuyan con el crecimiento de los empleados
2. ¿Los procesos de reclutamiento, selección e inducción aseguran una contratación adecuada?		X		Los procesos se realiza en base a criterios del gerente y en base a recomendaciones de amigos y familiares
3. ¿Los empleados conocen y se identifican con los objetivos organizacionales?		X		Ningún empleado conoce los objetivos de la organización
4. ¿La empresa vela por los derechos de sus trabajadores, cumpliendo con todas las disposiciones legales para tal efecto?	X			
5. ¿Los empleados disponen de los conocimientos necesarios para realizar sus funciones?	X			
6. ¿Los empleados se encuentran motivados y comprometidos con sus funciones?		X		Los empleados se encuentran desmotivados y existe falta de compromiso con sus funciones
7. ¿La persona encargada de la sección de recursos humanos dispone de los conocimientos adecuados en cuanto a administración del personal?		X		El responsable no posee los conocimientos necesarios para administrar el personal
8. ¿La contratación se realiza en función de las necesidades de personal existentes en la empresa?	X			

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 12 de enero del 2008

Fecha: 13 de enero del 2008

Evaluación del control interno

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> INCOREA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO 11 DE ENERO DEL 2008 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> CCI.1.1 1/2 </div> </div>							
SECCIÓN: Recursos Humanos RESPONSABLE: Edison Recalde CARGO: Gerente General							
	CUESTIONARIO	RESP.		No aplica	Observaciones	Medición	
		SI	NO			Obs.	Pond.
1	Se realizan planes anuales de capacitación para los empleados		X		No existen planes de capacitación que contribuyan con el crecimiento de los empleados	0	5
2	Los procesos de reclutamiento, selección e inducción aseguran una contratación adecuada		X		Los procesos se realiza en base a criterios del gerente y en base a recomendaciones de amigos y familiares	0	5
3	Los empleados conocen y se identifican con los objetivos organizacionales		X		Ningún empleado conoce los objetivos de la organización	0	5
4	La empresa vela por los derechos de sus trabajadores, cumpliendo con todas las disposiciones legales para tal efecto	X				5	5
5	Los empleados disponen de los conocimientos necesarios para realizar sus funciones	X				5	5
6	Los empleados se encuentran motivados y comprometidos con sus funciones		X		Los empleados se encuentran desmotivados y existe falta de compromiso con sus funciones	2	5
7	La persona encargada de la sección de recursos humanos dispone de los conocimientos adecuados en cuanto a administración del personal		X		El responsable no posee los conocimientos necesarios para administrar el personal	0	5
8	La contratación se realiza en función de las necesidades de personal existentes en la empresa	X				5	5
TOTALES						17	40

Resultado de la Medición de Control Interno

Calificación del Riesgo:

CR: Calificación del Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CR = \frac{CT \times X}{PT} \times 100$$

$$CR = \frac{17 \times X}{40} \times 100$$

$$CR = 42.50\%$$

Nivel de Riesgo



Riesgo
Alto
Mo. Alto
Mo. Moderado
Mo. Bajo
Bajo

Confianza
Baja
Mo. Baja
Mo. Moderado
Mo. Alta
Alta

Nivel de Riesgo = Alto
 Nivel de Confianza = Bajo

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 12 de enero del 2008

Fecha: 13 de enero del 2008

Según lo muestra la evaluación de control interno, la empresa presenta un 42,50% de control en la sección de recursos humanos, esto da como resultado un nivel de riesgo alto y por consiguiente un nivel de confianza bajo.



INCOREA

HH.1
1/5

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

HOJA DE HALLAZGOS No. 1

INEXISTENCIA DE PLANES ANUALES DE CAPACITACIÓN

Condición: No existen planes de capacitación que contribuyan con el crecimiento profesional de los empleados

Criterio: Capacitar periódicamente a los empleados permitirá disponer de un recurso humano calificado y actualizado capaz de responder activamente a las exigencias de la empresa y del entorno que la rodea

Causa: La falta de planes de capacitación se debe a la despreocupación por parte de la gerencia respecto al desarrollo profesional de sus empleados.

Efecto: Existencia de personal desactualizado y desmotivado

Conclusión: El gerente de la empresa conoce la importancia que existe al contar con personal altamente calificado y capacitado, sin embargo su despreocupación respecto al desarrollo profesional ha contribuido para que la empresa carezca de planes de capacitación que permita disponer de empleados idóneos capaces de contribuir con el enriquecimiento empresarial.

Recomendación: La gerencia general conjuntamente con el responsable de la sección de recursos humanos debe diseñar planes anuales de capacitación acorde con las necesidades de la empresa, así mismo debe realizar evaluaciones periódicas al personal para determinar si las capacitaciones han contribuido positivamente con el desarrollo profesional de los empleados y con el crecimiento organizacional.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 12 de enero del 2008

Fecha: 13 de enero del 2008



INCOREA

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

HH.1
2/5

HOJA DE HALLAZGOS No. 2

LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN NO ASEGURAN UNA CONTRATACIÓN ADECUADA

Condición: Los procesos de selección y reclutamiento se realizan en base a criterio del gerente y a recomendaciones de amigos y familiares, no cuentan con procesos de inducción que permitan la identificación inicial del empleado con la organización.

Criterio: Los procesos de contratación deben asegurar la incorporación de personal idóneo y capacitado capaz de contribuir con el desarrollo de la empresa.

Causa: No cuentan con un manual de contratación y perfiles de puesto adecuados para cada cargo.

Efecto: Existencia de personal poco capacitado, calificado y motivado que no aporta con el crecimiento institucional.

Conclusión: Al no disponer de manuales de contratación y perfiles de puesto adecuados para cada cargo, los procesos de reclutamiento, selección e inducción no garantizan la vinculación de personal idóneo y calificado para cada puesto, incorporando a la institución personal poco capacitado para responder dinámicamente con las exigencias de la empresa y del mercado

Recomendación: La gerencia general conjuntamente con el responsable de la sección, deberán diseñar un manual de procedimientos adecuados de contratación, diseñaran también perfiles de puesto para cada cargo cumpliendo con los requerimientos de la organización, estos se constituirán como una base sólida sobre la cual reclutar, seleccionar e iniciar a un nuevo empleado a la empresa

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 12 de enero del 2008

Fecha: 13 de enero del 2008



INCOREA

HH.1
3/5

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

HOJA DE HALLAZGOS No. 3

NINGÚN EMPLEADO CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Condición: Los empleados de la empresa no conocen las metas de la sección a la que pertenecen y los objetivos organizacionales.

Criterio: Los objetivos de la empresa deben ser conocidos por todos los empleados de la institución siendo ellos participes directos de su alcance y ejecución.

Causa: No existen objetivos claramente establecidos y comunicados por la gerencia.

Efecto: Los empleados no conocen hacia donde dirigir sus funciones y actividades en la empresa

Conclusión: El personal de la institución no conoce las metas y objetivos de la organización, esto se debe a la inexistencia de objetivos organizacionales bien estructurados y a la falta de comunicación de los mismos hacia todo el personal.

Recomendación: La dirección de la empresa deberá diseñar objetivos organizacionales adecuados y participativos capaces de impulsar el involucramiento individual de cada empleado, siendo ellos ejecutores directos de sus metas dentro de la institución y por consiguiente de los objetivos generales de la empresa

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 12 de enero del 2008

Fecha: 13 de enero del 2008



INCOREA

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

HH.1
4/5

HOJA DE HALLAZGOS No. 4

LOS EMPLEADOS SE ENCUENTRAN DESMOTIVADOS Y EXISTE FALTA DE COMPROMISO CON SUS FUNCIONES

Condición: Los empleados no se encuentran motivados y comprometidos con sus funciones y con el crecimiento de la empresa

Criterio: El compromiso y motivación del personal se deberá propiciar a través de incentivos por cumplimiento de objetivos logrando así la participación directa de los empleados con el desarrollo organizacional.

Causa: Falta de planes que incentiven el involucramiento personal y profesional de los empleados dentro de la empresa.

Efecto: Deterioro de la participación personal y profesional de los empleados afectando el cumplimiento de objetivos.

Conclusión: No existen planes que incentiven el involucramiento personal y profesional de los empleados dentro de la empresa deteriorando su participación activa en el alcance de objetivos y por ende afectando el desarrollo empresarial.

Recomendación: El gerente general conjuntamente con el responsable del desarrollo humano deberá diseñar planes de incentivos motivacionales que estimulen a los empleados a formar parte del equipo empresarial, logrando la identificación con la institución y con las actividades normales que conducen a su crecimiento.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 12 de enero del 2008

Fecha: 13 de enero del 2008



INCOREA

SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

HH.1
5/5

HOJA DE HALLAZGOS No.5

**EL RESPONSABLE NO POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS
PARA ADMINISTRAR EL RECURSO HUMANO**

Condición: El gerente general realiza los procedimientos concernientes a la sección, ya que la empresa no cuenta con personal especializado en administración del talento humano.

Criterio: Las funciones y actividades existentes en la empresa deben ser asignadas a personal idóneo y capacitado de tal manera que sean desarrolladas con la suficiente competencia profesional.

Causa: La gerencia general no ha contratado personal para la sección de recursos humanos considerando que no se requiere de empleados especializados para la administración del talento humano

Efecto: La administración integral del personal es débil, ocasiona problemas de competencia profesional, motivación y comunicación, afectando la consecución de los objetivos organizacionales y con ello el desarrollo empresarial.

Conclusión: La falta de conocimientos por parte de la gerencia respecto a administración del talento humano ha ocasionado problemas que afectan directamente al desarrollo profesional y personal de los empleados dentro de la institución, logrando contar con un recurso poco capacitado, motivado e identificado con la institución y su desarrollo.

Recomendación: La gerencia deberá crear una sección de recursos humanos competente capaz de administrar adecuadamente al personal, esta sección servirá de apoyo para contar con empleados productivos y comprometidos con la institución.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 12 de enero del 2008

Fecha: 13 de enero del 2008

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

INCOREA				
	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			CCI.2
	20 DE ENERO DEL 2008			
SECCIÓN: Logística				
RESPONSABLE: Margarita Criollo				
CARGO: Jefe de Logística				
CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿La empresa dispone de suficiente cable en stock para satisfacer las necesidades de los clientes?	x			
2. ¿Existe un control sobre el cable que ingresa y egresa de la empresa por parte de un responsable?		x		No existe supervisión y control del cable que ingresa y egresa.
3. ¿Existe un control de inventarios a través de un sistema automatizado de kárdex?		x		La empresa no cuenta con un sistema automatizado de kárdex que permita mantener un control sobre el inventario
4. ¿La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para salvaguardar y proteger los inventarios?		x		La infraestructura no es adecuada con mayor atención en bodega
5. ¿Existe seguridad física interna y externa que aseguren una adecuada custodia de los inventarios?		x		La empresa no cuenta con sistemas de seguridad física
6. ¿Existe una persona responsable del área de bodega?	x			
7. ¿Existe un control de tiempos en la distribución del cable?		x		La empresa no cuenta con un sistema que monitoree los tiempos de distribución del cable
8. ¿Existe una persona responsable del área de despachos?	x			
Elaborado por: Alexandra Estrella		Revisado por: Mayra Ullrich		
Fecha: 21 de enero del 2008		Fecha: 22 de enero del 2008		



INCOREA

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CCI.2.1
1/2

20 DE ENERO DEL 2008

SECCIÓN: Logística

RESPONSABLE: Margarita Criollo

CARGO: Jefe de Logística

	CUESTIONARIO	RESP.		No aplica	Observaciones	Medición	
		SI	NO			Obs.	Pond.
1	¿La empresa dispone de suficiente cable en stock para satisfacer las necesidades de los clientes?	X				5	5
2	¿Existe un control sobre el cable que ingresa y egresa de la empresa por parte de un responsable?		X		No existe supervisión y control del cable que ingresa y egresa.	2	5
3	¿Existe un control de inventarios a través de un sistema automatizado de kárdex?		X		La empresa no cuenta con un sistema automatizado de kárdex que permita mantener un control sobre el inventario	2	5
4	¿La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para salvaguardar y proteger los inventarios?		X		La infraestructura no es adecuada con mayor atención en bodega	1	5
5	¿Existe seguridad física interna y externa que aseguren una adecuada custodia de los inventarios?		X		La empresa no cuenta con sistemas de seguridad física	0	5
6	¿Existe una persona responsable del área de bodega?	X				5	5
7	¿Existe un control de tiempos en la distribución del cable?		X		La empresa no cuenta con un sistema que monitoree los tiempos de distribución del cable	0	5
8	¿Existe una persona responsable del área de despachos?	X				5	5
TOTALES						20	40

Resultado de la Medición de Control Interno

Calificación del Riesgo:

CR: Calificación del Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{20 \times 100}{40}$$

$$CR = 50\%$$

Nivel de Riesgo

15% - 50%	50%	Riesgo	Confianza
51% - 59%		Alto	Baja
60% - 66%		Mo. Alto	Mo. Baja
67% - 75%		Mo. Moderado	Mo. Moderado
76% - 95%		Mo. Bajo	Mo. Alta
		Bajo	Alta

Nivel de Riesgo = Alto

Nivel de Confianza = Bajo

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008

Según lo muestra la evaluación de control interno, la empresa presenta un 50% de control en la sección logística, esto da como resultado un nivel de riesgo alto y por consiguiente un nivel de confianza bajo.



INCOREA

HH.2
1/5

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

HOJA DE HALLAZGOS No. 1

INEXISTENCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL Y SUPERVISIÓN DEL CABLE QUE INGRESA Y EGRESA DE LA EMPRESA

Condición: No existe una adecuada supervisión y coordinación de ingresos y egresos de mercadería

Criterio: Diseñar un sistema que permita supervisar y controlar el cable que ingresa a la empresa conforme acuerdos con el proveedor y el cable que egresa según las exigencias del cliente garantizarán la existencia de procesos adecuados de comercialización.

Causa: Falta de compromiso del personal que labora en la sección.

Efecto: Inexistencia de un control óptimo del cable que ingresa y egresa de la empresa

Conclusión: No existe un sistema adecuado de control del cable que ingresa a la empresa y del producto que egresa para la venta, ocasionando que la mercadería que se recibe no sea en los términos acordados con el proveedor y que el cable que se entrega cumpla con las exigencias de los clientes de la empresa

Recomendación: El encargado de la sección de logística deberá diseñar un sistema de control y supervisión del cable que ingresa y egresa para la venta, de tal manera que garantice la existencia de mercadería con altos estándares de calidad y la comercialización de un producto capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008



INCOREA

HH.2
2/5

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

HOJA DE HALLAZGOS No. 2

NO EXISTE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE KÁRDEX

Condición: La empresa no cuenta con un sistema automatizado de kárdex que permita controlar, valorar y costear el producto para la venta

Criterio: Un sistema automatizado de kárdex permitirá conocer oportunamente las existencias, rotación y costo de los productos destinados para la venta.

Causa: Falta de conocimientos por parte del personal y de la gerencia respecto a su importancia y necesidad de aplicación.

Efecto: Inadecuada administración del producto.

Conclusión: El inventario es uno de los activos más importantes de la empresa ya que es el objeto mismo de su creación; un sistema automatizado de kárdex permitirá controlar de mejor manera la existencia de producto en bodega, de igual manera permitirá conocer el costo actual del inventario a través de un sistema de valoración efectivo.

Recomendación: El responsable de bodega conjuntamente con un asesor informático deberán diseñar un sistema automatizado de kárdex que permita controlar, valorar y costear el producto para la venta, periódicamente se realizarán tomas físicas de inventario que aseguren la veracidad de la información presentada.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008



INCOREA

HH.2
3/5

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

HOJA DE HALLAZGOS No. 3

**NO CUENTAN CON UNA INFRAESTRUCTURA ADECUADA CON
MAYOR ATENCIÓN EN BODEGA**

Condición: La empresa no cuenta con una infraestructura adecuada que brinde comodidad y orden, con mayor atención en bodega.

Criterio: Con un infraestructura adecuada se podrá brindar un ambiente favorable para el normal desarrollo de las actividades de la organización

Causa: Exceso de producto para la venta

Efecto: Falta de espacio físico en donde se pueda ordenar, controlar y salvaguardar el producto.

Conclusión: La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada para administrar de mejor manera el inventario, esto ocasiona falta de espacio físico en donde se pueda ordenar y salvaguardar la mercadería.

Recomendación: El propietario de la empresa deberá readecuar la infraestructura de la empresa priorizando el área de bodega en donde el exceso de producto ha ocasionado la falta de espacio físico que permita administrar adecuadamente el cable existente.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008



INCOREA

HH.2
4/5

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

HOJA DE HALLAZGOS No. 4

**LA EMPRESA NO CUENTA CON SISTEMAS DE SEGURIDAD
FÍSICA**

Condición: No existe seguridad física externa e interna que salvaguarde los inventarios

Criterio: Un sistema adecuado de seguridad (alarmas, claves de acceso) permitirá cuidar apropiadamente todos los bienes que posee la empresa, asegurando su correcto manejo y salvaguarda

Causa: Falta de sistemas de seguridad que permitan custodiar y salvaguardar el cable existente.

Efecto: Posibilidad de extravío de los inventarios, exposición a pérdidas y hurtos.

Conclusión: La empresa no cuenta con un sistema de seguridad física que permita custodiar y salvaguardar adecuadamente los inventarios, exponiéndolos a posibles pérdidas y hurtos que afecten adversamente a la empresa.

Recomendación: El gerente general deberá implementar sistemas de seguridad en las instalaciones de la empresa sobre todo en el área de bodega asegurando la custodia y salvaguarda de los activos existentes. Se deberá realizar controles periódicos que permitan evaluar la utilidad y adecuado funcionamiento de dichos sistemas.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008



INCOREA

SECCIÓN DE LOGÍSTICA

HH.2
5/5

HOJA DE HALLAZGOS No. 5

**NO EXISTE UN SISTEMA DE MONITOREO DE TIEMPOS EN
CUANTO A LA DISTRIBUCIÓN DEL CABLE**

Condición: La empresa no cuenta con un sistema que permita monitorear los tiempos de distribución del cable hacia los clientes.

Criterio: El diseño de un sistema de monitoreo y control de tiempos basado en la elaboración de estadísticas que proyecten los promedios de horas transcurridas y kilómetros recorridos por rutas permitirá a la empresa disponer de un servicio de distribución ágil y oportuno.

Causa: La gerencia general no ha visto necesario disponer un sistema de monitoreo que permita controlar los tiempos de distribución.

Efecto: Altos costos operativos e insatisfacción de los clientes provocados por demoras en la comercialización

Conclusión: Los tiempos de distribución del cable no son controlados por un sistema que permita monitorearlos, esto ha generando demoras en la entrega de producto y altos costos operativos para la empresa sobre todo de combustible utilizado en los camiones repartidores.

Recomendación: El responsable de la sección de logística deberá diseñar conjuntamente con la gerencia un sistema que permita monitorear y controlar los tiempos de distribución del cable hacia los clientes basados en estadísticas que proyecten los promedios de horas transcurridas y kilómetros recorridos por rutas, sobre estos se obtendrá un estándar que deberá ser respetado y cumplido por los repartidores.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008

5.1.1.5.1. Informe Completo de Control Interno

ULLRICH, ESTRELLA & CO

Audidores Independientes

**INFORME DE CONTROL INTERNO APLICADO A LA INDUSTRIA
COMERCIAL RECALDE ANDRADE “INCOREA”
AREA ADMINISTRATIVA**

La gran mayoría de problemas percibidos a lo largo del estudio y evaluación del control interno al Área Administrativa de la empresa, obedecen a la falta de conocimientos administrativos por parte de la dirección.

En la evaluación del control interno realizado desde el 01 de enero al 31 de enero del 2008 se ha observado los siguientes hallazgos:

SECCION DE RECURSOS HUMANOS

- Inexistencia de planes anuales de capacitación.
- Los procesos de reclutamiento, selección e inducción no aseguran una contratación adecuada
- Ningún empleado conoce los objetivos de la organización
- Los empleados se encuentran desmotivados y existe falta de compromiso con sus funciones
- El responsable de la Sección de Recursos Humanos no posee los conocimientos necesarios para administrar el personal

- Inexistencia de un sistema de control y supervisión del cable que ingresa y egresa de la empresa
- No existe un sistema automatizado de kárdex
- No cuentan con una infraestructura adecuada con mayor atención en bodega
- La empresa no cuenta con sistemas de seguridad física
- No existe un sistema de monitoreo de tiempos en cuanto a la distribución del cable

En base a estos hallazgos hemos llegado a las siguientes conclusiones para posteriormente emitir las recomendaciones necesarias:

CONCLUSIONES:

- » El gerente de la empresa conoce la importancia que existe al contar con personal altamente calificado y capacitado, sin embargo su despreocupación respecto al desarrollo profesional ha contribuido para que la empresa carezca de planes de capacitación que permita disponer de empleados idóneos capaces de contribuir con el enriquecimiento empresarial.
- » Al no disponer de manuales de contratación y perfiles de puesto adecuados para cada cargo, los procesos de reclutamiento, selección e inducción no garantizan la vinculación de personal idóneo y calificado para cada puesto, incorporando a la institución personal poco capacitado para responder dinámicamente con las exigencias de la empresa y del mercado.
- » El personal de la institución no conoce las metas y objetivos de la organización, esto se debe a la inexistencia de objetivos organizacionales bien estructurados y a la falta de comunicación de los mismos hacia todo el personal.

- » No existen planes que incentiven el involucramiento personal y profesional de los empleados dentro de la empresa deteriorando su participación activa en el alcance de objetivos y por ende afectando el desarrollo empresarial.
- » La falta de conocimientos por parte de la gerencia respecto a administración del talento humano ha ocasionado problemas que afectan directamente al desarrollo profesional y personal de los empleados dentro de la institución, logrando contar con un recurso poco capacitado, motivado e identificado con la institución y su desarrollo.
- » No existe un sistema adecuado de control del cable que ingresa a la empresa y del producto que egresa para la venta, ocasionando que la mercadería que se recibe no sea en los términos acordados con el proveedor y que el cable que se entrega cumpla con las exigencias de los clientes de la empresa.
- » El inventario es uno de los activos más importantes de la empresa ya que es el objeto mismo de su creación; un sistema automatizado de kárdex permitirá controlar de mejor manera la existencia de producto en bodega, de igual manera permitirá conocer el costo actual del inventario a través de un sistema de valoración efectivo.
- » La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada para administrar de mejor manera el inventario, esto ocasiona falta de espacio físico en donde se pueda ordenar y salvaguardar la mercadería.
- » La empresa no cuenta con un sistema de seguridad física que permita custodiar y salvaguardar adecuadamente los inventarios, exponiéndolos a posibles pérdidas y hurtos que afecten adversamente a la empresa.
- » Los tiempos de distribución del cable no son controlados por un sistema que permita monitorearlos, esto ha generado demoras en la entrega de producto y altos costos operativos para la empresa sobre todo de combustible utilizado en los camiones repartidores.

RECOMENDACIONES:

- » La gerencia general conjuntamente con el responsable de la sección de recursos humanos debe diseñar planes anuales de capacitación acorde con las necesidades de la empresa, así mismo debe realizar evaluaciones periódicas al personal para determinar si las capacitaciones han contribuido positivamente con el desarrollo profesional de los empleados y con el crecimiento organizacional.
- » La gerencia general conjuntamente con el responsable de la sección, deberán diseñar un manual de procedimientos adecuados de contratación, diseñaran también perfiles de puesto para cada cargo cumpliendo con los requerimientos de la organización, estos se constituirán como una base sólida sobre la cual reclutar, seleccionar e iniciar a un nuevo empleado a la empresa.
- » La dirección de la empresa deberá diseñar objetivos organizacionales adecuados y participativos capaces de impulsar el involucramiento individual de cada empleado, siendo ellos ejecutores directos de sus metas dentro de la institución y por consiguiente de los objetivos generales de la empresa.
- » El gerente general conjuntamente con el responsable del desarrollo humano deberá diseñar planes de incentivos motivacionales que estimulen a los empleados a formar parte del equipo empresarial, logrando la identificación con la institución y con las actividades normales que conducen a su crecimiento.
- » La gerencia deberá crear una sección de recursos humanos competente capaz de administrar adecuadamente al personal, esta sección servirá de apoyo para contar con empleados productivos y comprometidos con la institución.
- » El encargado de la sección de logística deberá diseñar un sistema de control y supervisión del cable que ingresa y egresa para la venta, de tal manera que garantice la existencia de mercadería con altos estándares de calidad y la comercialización de un producto capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

- » El responsable de bodega conjuntamente con un asesor informático deberán diseñar un sistema automatizado de kárdex que permita controlar, valorar y costear el producto para la venta, periódicamente se realizarán tomas físicas de inventario que aseguren la veracidad de la información presentada.

- » El propietario de la empresa deberá readecuar la infraestructura de la empresa priorizando el área de bodega en donde el exceso de producto ha ocasionado la falta de espacio físico que permita administrar adecuadamente el cable existente.

- » El gerente general deberá implementar sistemas de seguridad en las instalaciones de la empresa sobre todo en el área de bodega asegurando la custodia y salvaguarda de los activos existentes. Se deberá realizar controles periódicos que permitan evaluar la utilidad y adecuado funcionamiento de dichos sistemas.

- » El responsable de la sección de logística deberá diseñar conjuntamente con la gerencia un sistema que permita monitorear y controlar los tiempos de distribución del cable hacia los clientes basados en estadísticas que proyecten los promedios de horas transcurridas y kilómetros recorridos por rutas, sobre estos se obtendrá un estándar que deberá ser respetado y cumplido por los repartidores.

Esperando que el aporte entregado en la evaluación de control interno realizada a la empresa colabore con su crecimiento.

Atentamente,

Mayra Ullrich

Audidores Independientes

5.2. ÁREA FINANCIERA

Esta área está conformada por la Sección de Ventas y la Sección de Contabilidad.

SECCIÓN DE VENTAS

La Sección de Ventas es la encargada de captar ventas a través de la visita a clientes a nivel nacional, dando a conocer los diferentes tipos de cable que ofrece la empresa, políticas de crédito, descuentos, plazos y montos; esta sección también se encarga de dar una adecuada atención y asesoramiento al cliente, facturar las ventas realizadas, cobrar los valores provenientes de dichas ventas, y todo lo referente a recuperación de cartera.

Naturaleza y Funciones

La Naturaleza de la sección es la comercialización de cable a nivel nacional con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes e incrementar el volumen de ventas y por consiguiente la rentabilidad de la empresa.

Las funciones que desempeña la sección de ventas son las siguientes:

- » Búsqueda de nuevos clientes a través de la ofertas atractivas tanto de precios como de descuentos
- » Desarrollo de órdenes de pedido donde se detalla requerimientos inmediatos del cliente.
- » Procesos de cobranza y recuperación de cartera por productos entregados en los plazos convenidos por mutuo acuerdo
- » Brindar servicios postventa y seguimiento a las necesidades de los clientes.

- » Desarrollar planes anuales de publicidad y de marketing, que permitan dar a conocer los productos que la empresa ofrece.
- » Procesar y registrar todas las ventas realizadas por la empresa generando la documentación necesaria de respaldo.
- » Emitir reportes e informes periódicos de ventas.

Diagnóstico y evaluación del Control Interno de la Sección de Ventas

La sección de ventas está conformada por una persona encargada de la facturación y la elaboración de reportes de ventas periódicos y por dos vendedores encargados de la atención al cliente, búsqueda de nuevos clientes, procesos de cobro y recuperación de cartera.

Una vez realizada la entrevista previa a la sección de ventas se detectaron las siguientes debilidades:

- » La empresa cuenta con una cartera vencida, incumpliendo con las funciones de cobranzas establecidas para la sección, esto se presenta por la falta de políticas adecuadas de cobro y a la inobservancia de funciones de recuperación por parte de los vendedores, lo que genera problemas de liquidez para la organización.
- » No existen planes publicitarios y de marketing que permitan conocer los productos que ofrece la empresa, incumpliendo con una de las funciones asignadas a la sección, esto se debe a la falta de presupuesto destinado para tal efecto, ocasionando declives en los niveles de venta y la participación en el mercado.

Características de la Sección de Ventas

a) Funciones Especiales

Esta sección tiene como función especial la atención al cliente que se realiza mediante ventas directas de cable, a través de visitas periódicas y oportunas realizadas con el objeto de concretar nuevas y atractivas negociaciones.

La sección genera reportes e informes periódicos de ventas para la gerencia con el ánimo de ofrecer una herramienta acertada sobre la cual tomar decisiones.

b) Asientos Contables

Los asientos contables son parte fundamental de las operaciones de la empresa, estos asientos se los realiza en la sección de contabilidad, a través de los reportes diarios de venta elaborados y enviados para su contabilización.

c) Documentos y Formas

Los documentos generados en la sección de ventas, reflejan la gestión realizada por los empleados del área, entre la documentación tenemos:

- » Ordenes de pedido
- » Facturas
- » Notas de venta
- » Comprobantes de retención
- » Guías de remisión
- » Informes y reportes de ventas

» Recibos de cobro

d) **Base de Datos**

En la sección de ventas se administra y maneja una base de datos de todos los clientes que posee la empresa, así como también las obligaciones que presentan los mismos. En esta sección se utiliza el sistema informático SISCOM, con atención al módulo de facturación y cuentas por cobrar (clientes).

e) **Enlaces con otros ciclos y procedimientos**

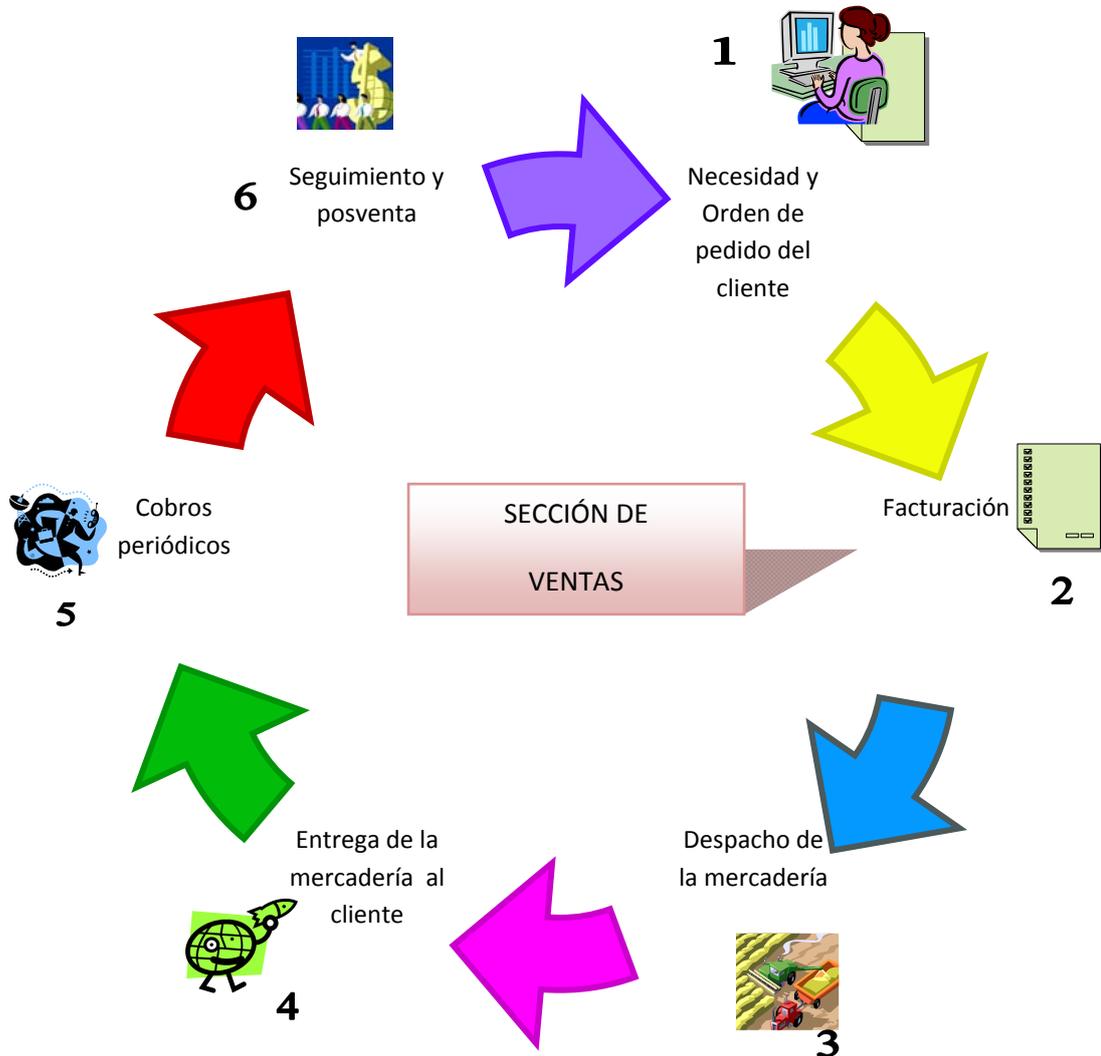
La sección de ventas se relaciona con la sección de logística (bodega y despachos), en lo concerniente a egresos de la mercadería y distribución de la misma hacia los clientes; se relaciona también con la sección de contabilidad en cuanto al registro y contabilización de las ventas realizadas y los cobros efectuados.

Ciclo de la Sección de Ventas

El ciclo de ventas permite visualizar en forma gráfica las actividades que se desarrollan dentro de la sección, donde se aplican procedimientos que permitirán cumplir con sus objetivos y con los de la organización.

A continuación se muestra el ciclo de la sección:

Gráfico No. 20: Ciclo de la Sección de Ventas



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

SECCIÓN DE CONTABILIDAD

La Sección de Contabilidad, tiene la responsabilidad de realizar el registro de todas las transacciones que realice la empresa, estar al día en la declaración de impuestos y anexos transaccionales así como también dar fiel cumplimiento a todas las normas de contabilidad, reglamentos legales aplicables y demás disposiciones que dictamine la administración tributaria y otros organismos de control. La sección de Contabilidad está encargada también de la generación de información financiera fiable y oportuna en base de la cual se pueda tomar decisiones importantes que ayuden al crecimiento empresarial.

Naturaleza y Funciones

La naturaleza de la sección de contabilidad es la de realizar todos los registros transaccionales provenientes de las actividades propias de la organización, cumpliendo con normativa vigente referente a contabilización, tributación y otros de carácter financiero-contable.

Las funciones que desempeña la sección de contabilidad son las siguientes:

- » Registrar y procesar oportuna y adecuadamente todas las transacciones efectuadas por la empresa.
- » Cumplir con la normativa reglamentaria y disposiciones tributarias, laborales y de comercio dictaminadas por los organismos de control pertinentes
- » Generar informes financieros fiables y oportunos, herramientas fundamentales para la toma de decisiones.
- » Apoyo en las decisiones gerenciales en materia financiera.

Diagnóstico y evaluación del Control Interno de la Sección de Contabilidad

La sección de contabilidad está conformada por una persona encargada de todas las funciones encomendadas a la sección, siendo ella la única responsable del manejo y administración del área financiera de la empresa

Una vez realizada la entrevista previa a la sección de contabilidad se detectaron las siguientes debilidades:

- » Existe segregación de funciones incumpliendo con el reglamento interno de la empresa en lo referente a separación y asignación de tareas y responsabilidades, esto se debe a la falta de personal de apoyo que colabore con el procesamiento de las transacciones, ocasionando que no se disponga de información confiable y oportuna.

- » La empresa no cuenta con un software contable automatizado acorde con las necesidades y requerimientos de la empresa. Los procesos contables se los realiza con un software incompleto que genera demoras en las actividades normales de la contadora lo cual impide disponer de información financiera confiable y oportuna

Características de la Sección de Contabilidad

a) Funciones Especiales

Esta sección tiene como función especial el registro de todas las transacciones realizadas por la empresa cumpliendo con normatividad vigente para tal efecto, así como también la generación de información financiera fiable y oportuna.

La sección genera informes financieros periódicos para la gerencia, mismos que servirán como una herramienta fundamental sobre la cual tomar decisiones.

b) Asientos Contables

Los asientos contables son parte fundamental de las operaciones de la sección. Todas las actividades ejecutadas en la empresa que requieran de un procesamiento contable se las realizará en esta área de la empresa, entre los asientos contables ejecutados tenemos los concernientes a ventas, compras, pagos a proveedores, recuperación de cartera y cobros, entre otros.

c) Documentos y Formas

Los documentos generados en la sección de contabilidad, servirán como respaldo a las operaciones realizadas por los empleados del área, entre la documentación tenemos:

- » Comprobantes de Diario
- » Comprobantes de Ingreso
- » Comprobantes de Egreso
- » Conciliaciones bancarias
- » Conciliaciones tributarias
- » Formularios de declaración de impuestos
- » Estados financieros periódicos
- » Otros

d) **Base de Datos**

En la sección de contabilidad se maneja el sistema informático SISCOM, con atención al módulo de contabilidad y tesorería, módulos que son considerados como los más importantes de la empresa ya que en ellos se concentra toda la información financiera relacionada con la organización.

e) **Enlaces con otros ciclos y procedimientos**

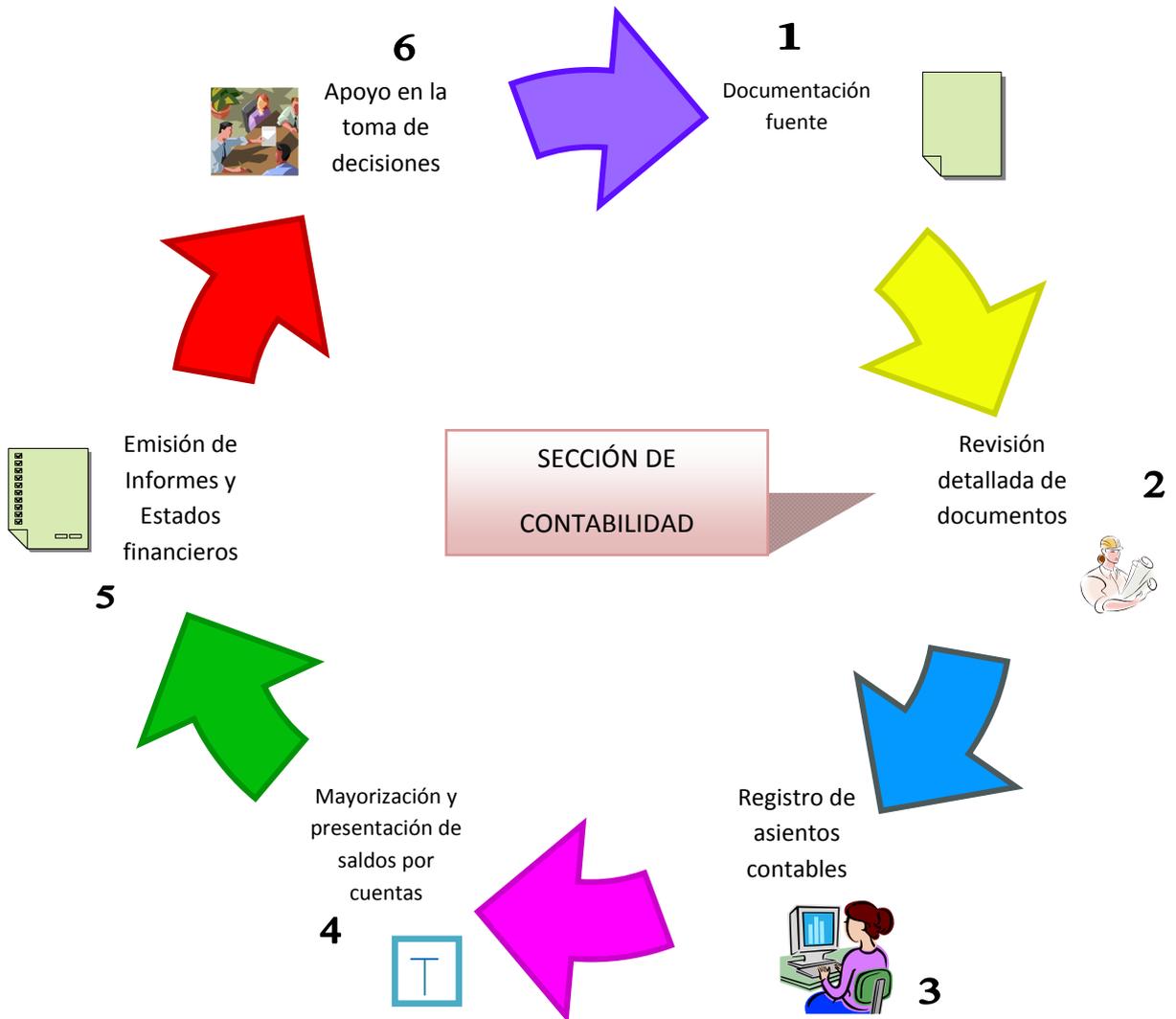
Contabilidad se relaciona con la sección de logística (bodega y despachos), en lo concerniente a registro de novedades con el inventario y su costo, así como también a contabilización de costos inherentes a comercialización y distribución del producto; con la sección de recursos humanos en el registro contable del pago de remuneraciones y demás beneficios otorgados a los trabajadores; también se relaciona con la sección de ventas en el registro y contabilización de las ventas realizadas y los cobros efectuados.

Ciclo de la Sección de Contabilidad

El ciclo de contabilidad permite visualizar en forma gráfica las actividades que se desarrollan dentro de la sección, donde se aplican procedimientos que permitirán cumplir con sus objetivos y con los de la organización.

A continuación se muestra el ciclo de la sección:

Gráfico No. 21: Ciclo de la Sección de Contabilidad



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

5.2.1. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO

5.2.1.1. Objetivos del Control Interno Financiero

SECCIÓN DE VENTAS

a) Autorización

Los objetivos de la sección deberán cumplirse basando las actividades y procesos en parámetros y políticas claramente establecidos por la gerencia general, quién emitirá los lineamientos respectivos referentes a ventas, crédito, cobranzas y stock de inventarios. Los procesos que involucran el área deberán ser ejecutados con previa autorización del gerente general o el jefe de ventas de tal manera que las estrategias planteadas por la dirección de la empresa sean ejecutadas y controladas adecuadamente.

b) Procesamiento de Transacciones

Se aplicarán controles que aseguren el adecuado reconocimiento y procesamiento de las actividades realizadas en la sección referentes a ventas crédito y cobranzas. Todas las transacciones realizadas en el área serán procesadas en sistemas computacionales contables capaces de asegurar información financiera segura y confiable.

c) Clasificación

Los reportes de ventas y cobranzas, así como toda la documentación generada en la sección de ventas son debidamente clasificados y ordenados de acuerdo a especificaciones establecidas por el área y por la gerencia. Los respaldos de ventas tales como facturas, notas de venta, notas de crédito, entre otros son adecuadamente archivados de tal manera que la empresa dispone de sustentos legales según lo dictaminan los organismos de control competentes.

d) Verificación y Evaluación

Se debe verificar y evaluar todos los procedimientos que se realizan en la sección tales como: Atención y asesoría al cliente, ventas, crédito y cobranzas y recuperación de cartera. De tal manera que la empresa tenga una seguridad razonable de que los procesos son ejecutados tal y como fueron diseñados para su correcto funcionamiento.

Los procedimientos también deberán sustentarse con documentación apropiada que refleje la gestión realizada por la sección.

e) Protección Física

Los cables que se comercializan, así como aquellos que permanecen almacenados en la empresa deberán ser protegidos y custodiados adecuadamente, de tal manera que se brinde la seguridad de que el producto destinado para la venta conserva sus características de fabricación en cuanto a calidad de conducción y transmisión de datos y energía.

SECCIÓN DE CONTABILIDAD

a) Autorización

Para que se cumplan los objetivos de la sección y de la empresa, los empleados deberán basar sus actividades en parámetros, directrices y políticas emitidas por la dirección. Los procesos contables reflejados en información financiera deberán ser conocidos y avalados por la gerencia general quién será reconocido como el representante legal de la organización ante los organismos de control.

b) Procesamiento de Transacciones

Las transacciones ejecutadas en la empresa serán procesadas en la sección de contabilidad, por lo que se aplicarán controles que aseguren su adecuado

reconocimiento y procesamiento en un sistema computacional acorde a los requerimientos de la organización capaz de asegurar información financiera confiable y oportuna

c) Clasificación

La información generada en la sección así como toda la documentación que respalda las actividades contables financieras de la empresa deberán ser adecuadamente clasificadas, ordenadas y archivadas, cumpliendo requisitos legales y políticas internas referentes a manejo y archivo de datos y documentos.

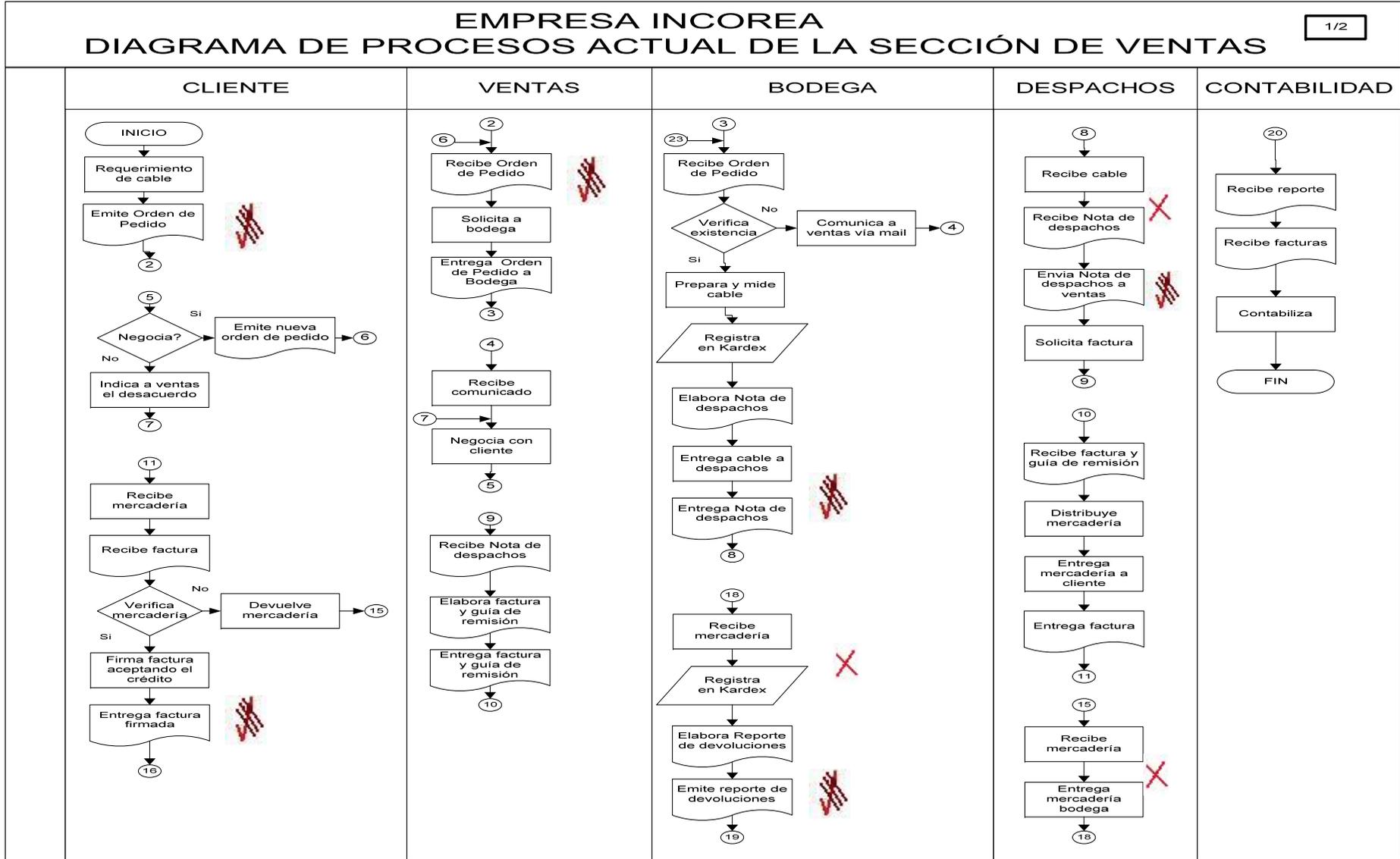
d) Verificación y Evaluación

Se debe verificar y evaluar todos los procedimientos contables que se realizan en la sección, los controles a diseñarse y evaluarse asegurarán que los procesos ejecutados y el registro de la información sea en base a normas de contabilidad y demás disposiciones aplicables. La verificación también supone la constatación de la existencia de documentos que respalden la información financiera obtenida, así como sus requisitos legales si fuere el caso.

e) Protección Física

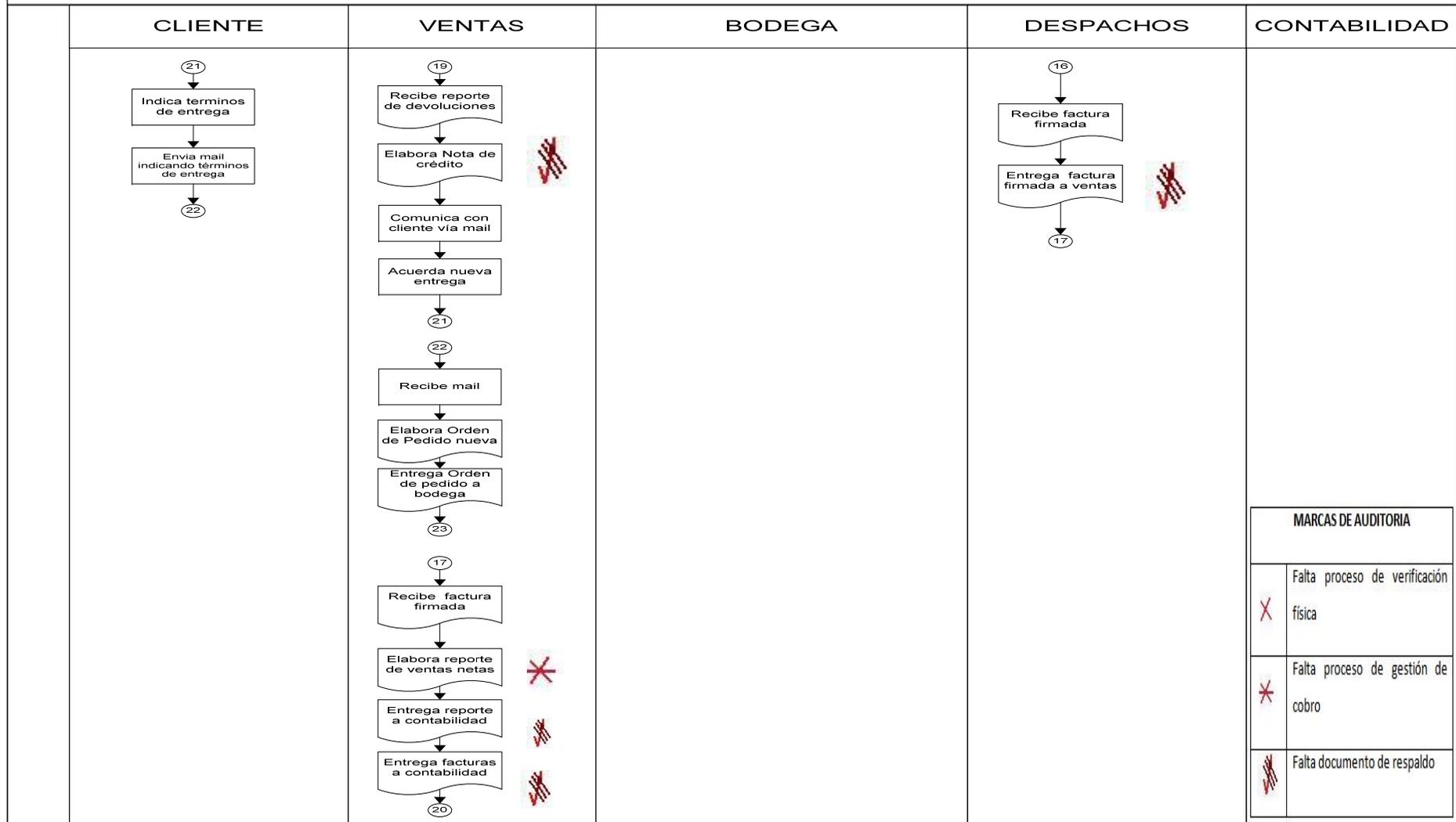
Los documentos que sustentan las transacciones contabilizadas deberán ser protegidos y custodiados adecuadamente. Los archivos de datos procesados en el área deberán permanecer bajo la debida confidencialidad guardando reserva sobre la información financiera generada.

5.2.1.1. Diagrama de los Procesos Actuales



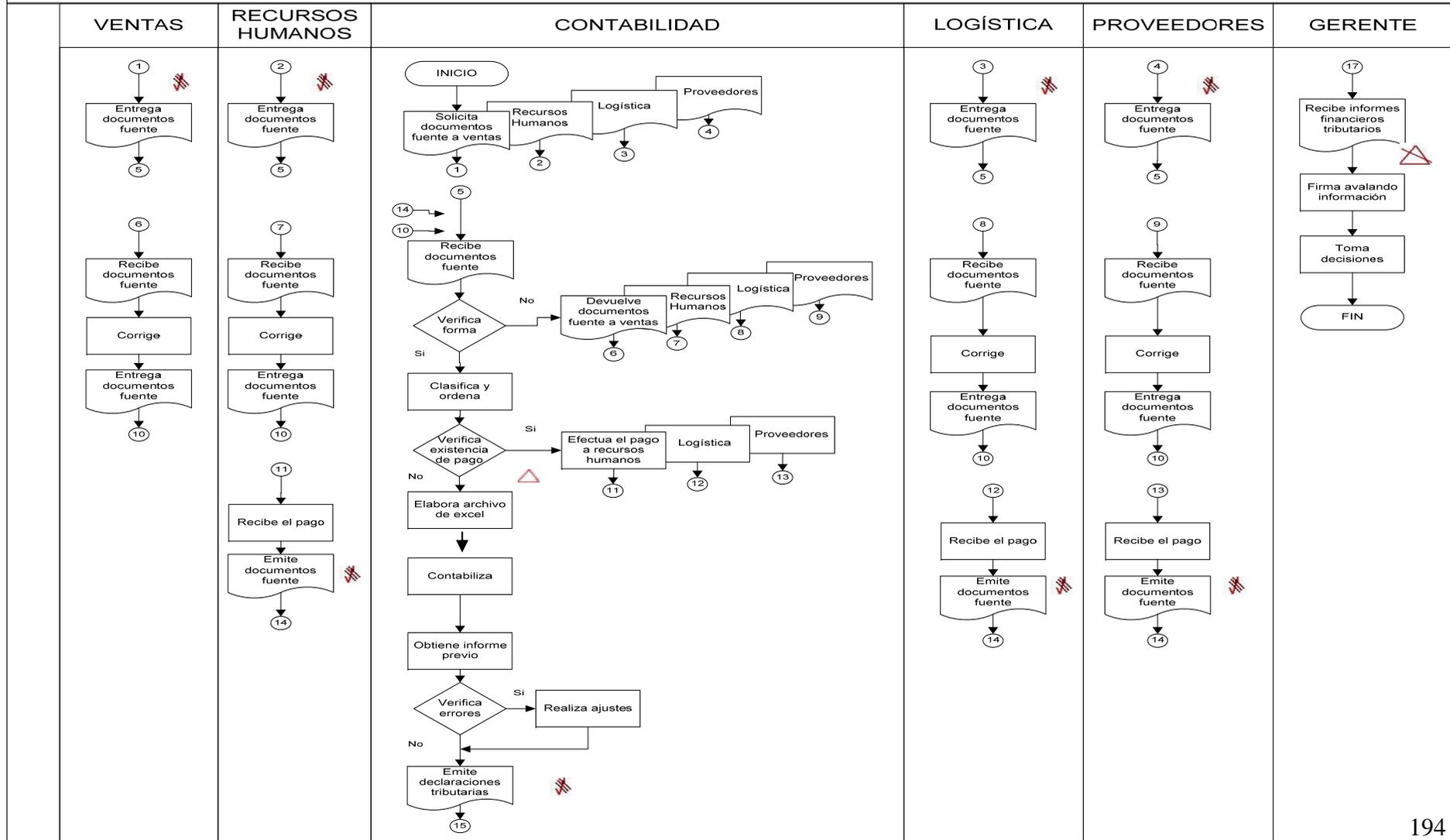
EMPRESA INCOREA DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE LA SECCIÓN DE VENTAS

2/2



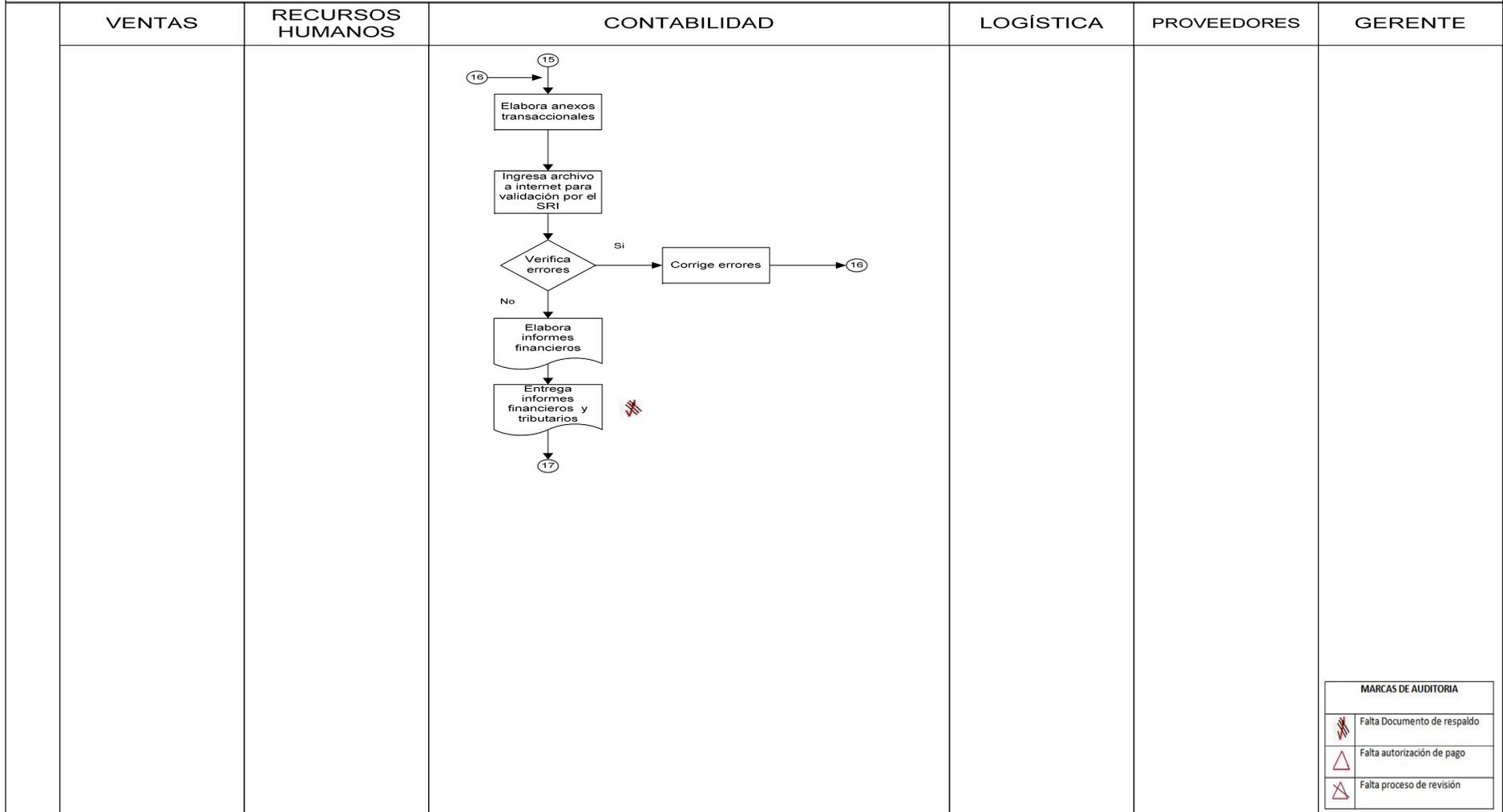
EMPRESA INCOREA

DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD



EMPRESA INCOREA
DIAGRAMA DE PROCESOS ACTUAL DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD

2/2



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

5.2.1.2. Debilidades Detectadas en el Proceso Actual

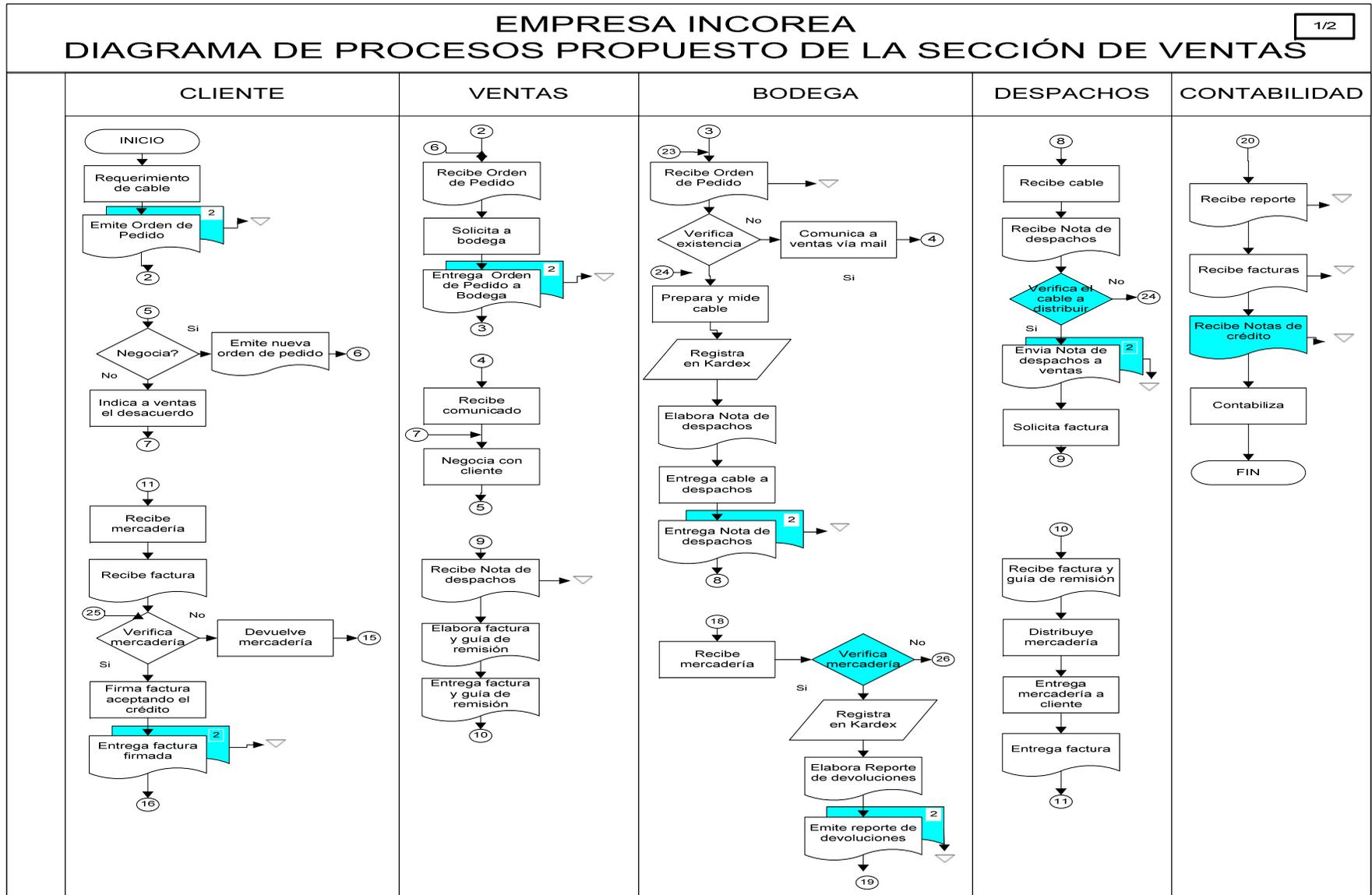
SECCIÓN DE VENTAS

INCOREA	
	ÁREA FINANCIERA
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">CN.1</div>	
Cédula Narrativa al Procedimiento Actual de Ventas	
Debilidades detectadas	
Periodo: Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2007	
Sección: Ventas Responsable: Verónica Cáceres Cargo: Jefe de Ventas Fecha: 14 de enero del 2008	
<p>Las debilidades encontradas en el proceso actual de la sección de ventas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">» Falta proceso de verificación y constatación física de cable que egresa para la venta o que ingresa por efectos de devolución, incumpliendo uno de los objetivos de control interno referente a verificación de procedimientos, esto se ha generado por falta de cumplimiento de funciones de los responsables de bodega y despacho, generando reprocesos que afectan la relación comercial establecida con los clientes de la organización.» No existe procesos de gestión de cobro por parte de los vendedores de la empresa, incumpliendo una de las principales funciones asignadas a la sección, esto se presenta por la falta de compromiso de los empleados responsables; ocasionando así problemas de recuperación de cartera a corto plazo.» No existe documentación de respaldo de procedimientos que se pueda archivar en cada sección, incumpliendo con el reglamento de archivo y control de documentos establecido en la empresa, esto se ocasiona por falta de conocimiento por parte del personal de la empresa, generando con ello procesos informales que no se encuentran debidamente documentados.	
Elaborado por: Alexandra Estrella	Revisado por: Mayra Ullrich
Fecha: 15 de enero del 2008	Fecha: 15 de enero del 2008

SECCIÓN DE CONTABILIDAD

	INCOREA	CN.2
ÁREA FINANCIERA		
Cédula Narrativa al Procedimiento Actual de Contabilidad		
Debilidades detectadas		
Periodo: Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2007		
Sección: Contabilidad Responsable: Cristina Almeida Cargo: Jefe de Contabilidad Fecha: 14 de enero del 2008		
<p>Las debilidades encontradas en el proceso actual de la sección de contabilidad son las siguientes:</p>		
<ul style="list-style-type: none">» Falta proceso de autorización de pagos por parte de la gerencia, incumpliendo uno de los objetivos de control referentes a autorización de procedimientos, esto se ha generado por la falta de coordinación de tiempo y actividades por parte de la contadora y del gerente, ocasionando la posibilidad de desviación de recursos monetarios ya sean por error o por fraude que puedan afectar adversamente a la empresa.» No existe procesos de revisión de los reportes financieros por parte del gerente, incumpliendo con sus funciones administrativas relativas a la supervisión de todas las actividades realizadas en la empresa, esto se ha generado por falta de tiempo e importancia que la gerencia brinda al proceso, ocasionando la posibilidad de que la información financiera presente errores significativos y que por consiguiente carezca de exactitud y fiabilidad.» No existe documentación de respaldo de procedimientos que se pueda archivar en cada sección, incumpliendo con el reglamento de archivo y control de documentos establecido en la empresa, esto se ocasiona por falta de conocimiento por parte del personal de la empresa, generando con ello procesos informales que no se encuentran debidamente documentados.		
Elaborado por: Alexandra Estrella	Revisado por: Mayra Ullrich	
Fecha: 15 de enero del 2008	Fecha: 15 de enero del 2008	

5.2.1.2. Diagrama del Proceso Propuesto



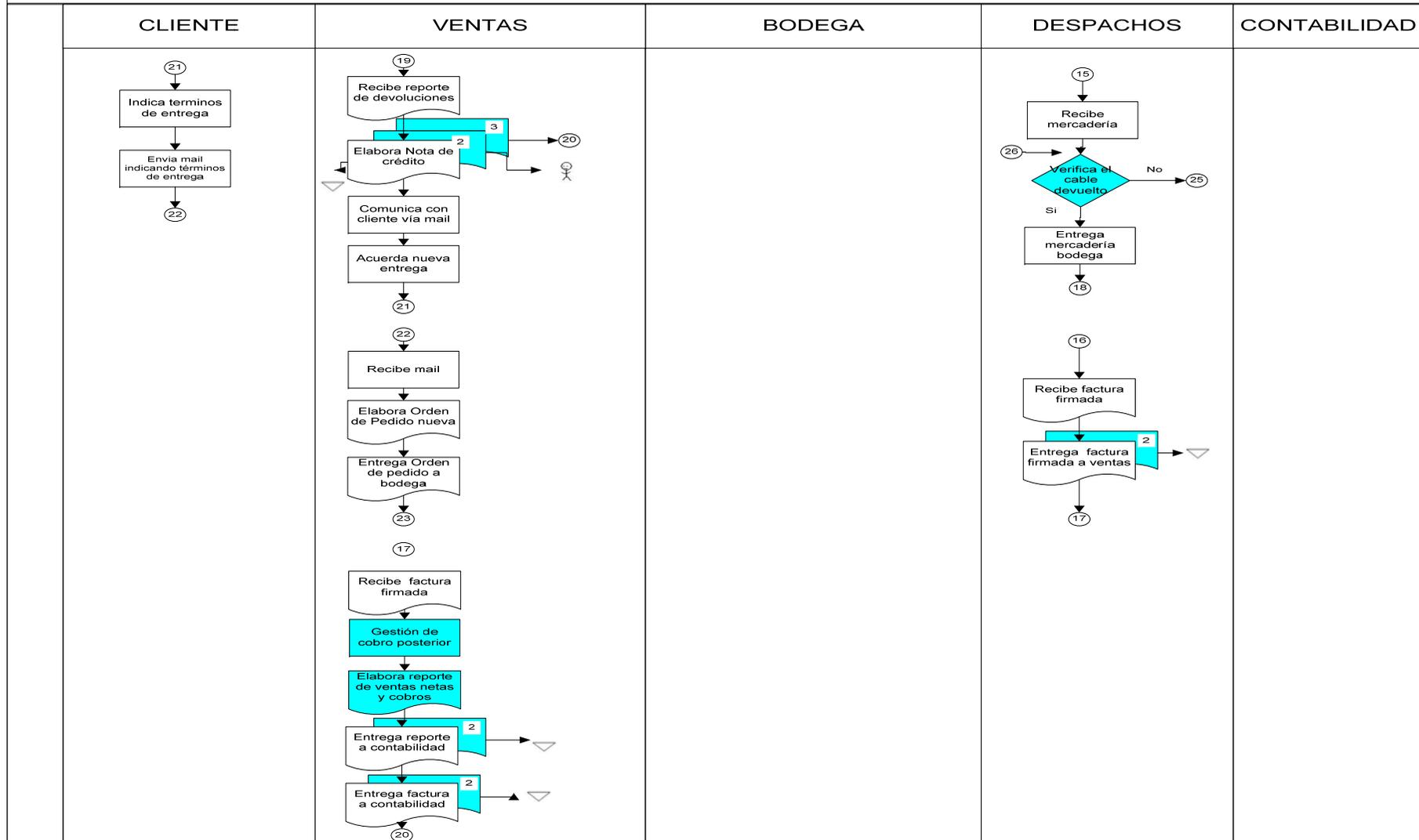
Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

EMPRESA INCOREA

DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO DE LA SECCIÓN DE VENTAS

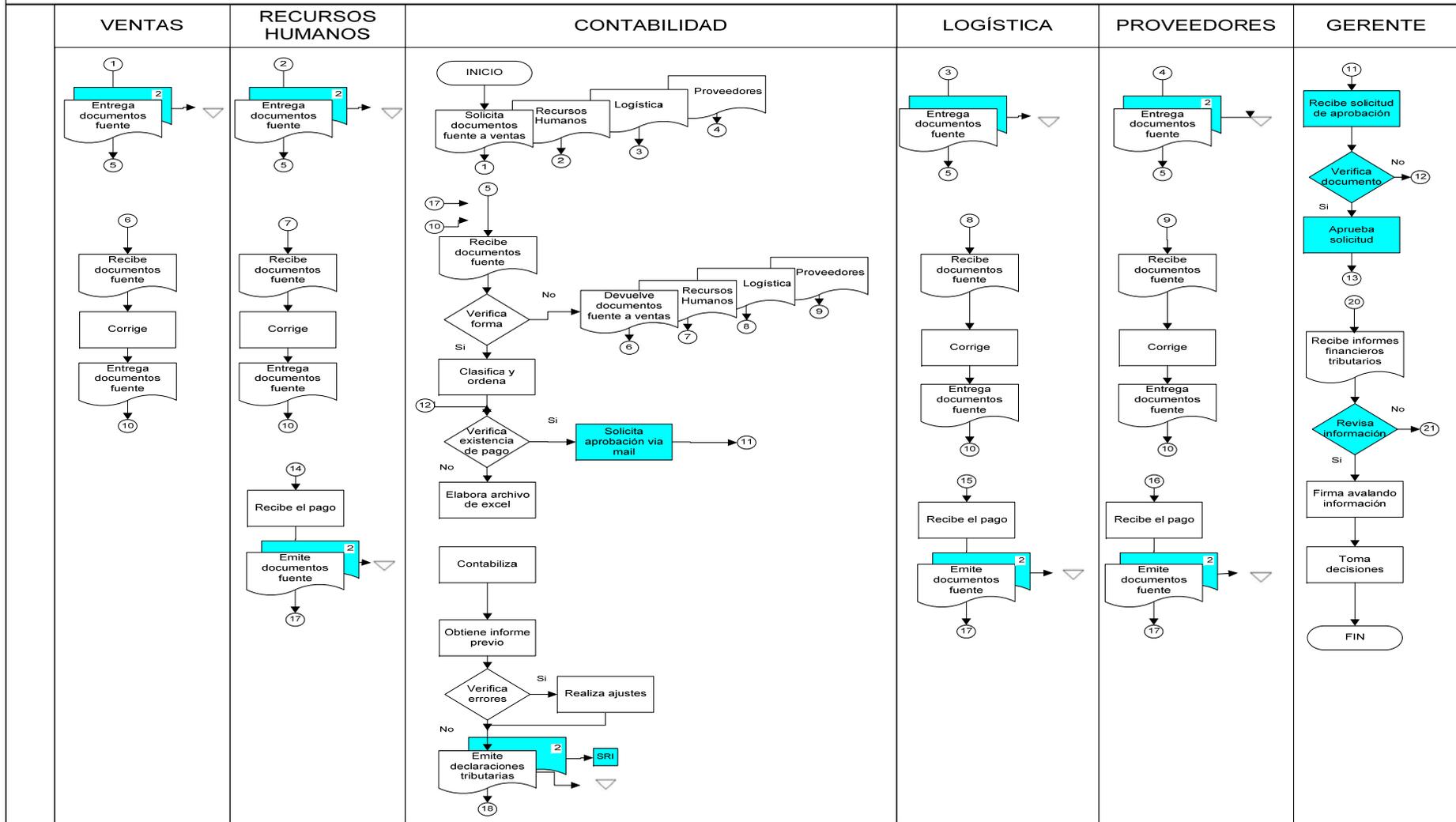
2/2



EMPRESA INCOREA

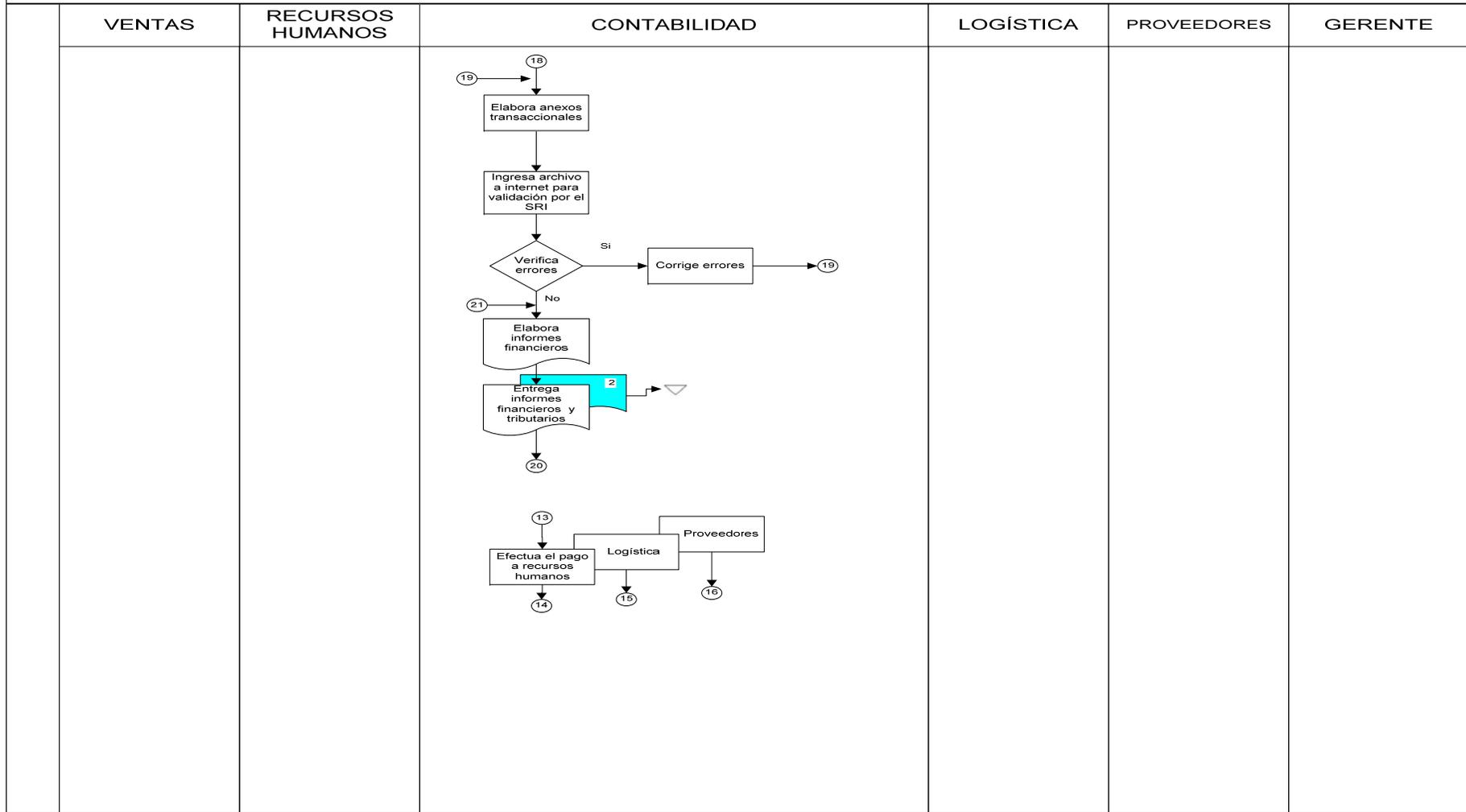
DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD

1/2



EMPRESA INCOREA
DIAGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD

2/2



Fuente: INCOREA

Realizado por: Mayra Ullrich

5.2.1.3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Un sistema de control interno financiero se orienta a fomentar la custodia y salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros asegurando así una fuente fiable sobre la cual tomar decisiones que contribuyan con el crecimiento organizacional.

El diseñar un sistema de control interno permitirá garantizar razonablemente la fiabilidad de la información financiera de la empresa asegurando que todas las actividades realizadas por INCOREA son reconocidas en su totalidad y que estas afectarán íntegramente los registros contables financieros.

El sistema de control interno que se propone para el área financiera de la empresa se basa en la elaboración de cuestionarios de control interno y hojas de hallazgos aplicadas a las secciones pertenecientes al área, estas herramientas permitirán evaluar el control interno, medir niveles de riesgos existentes, identificar debilidades y plantear medidas correctivas que colaboren con el mejoramiento tanto del área como de la organización.

A continuación se realizará un cuestionario de control interno para cada una de las secciones conformantes del área (Ventas y Contabilidad), posteriormente se realizará la respectiva evaluación y medición del riesgo de control existente, se determinaran problemas y se propondrá las respectivas recomendaciones a la gerencia.

SECCIÓN DE VENTAS

Cuestionario de Control Interno



INCOREA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CCI.1

14 DE ENERO DEL 2008

SECCIÓN: Ventas

RESPONSABLE: Verónica Cáceres

CARGO: Jefe de Ventas

CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	Observaciones
1. ¿La empresa cuenta con suficiente cable en stock para satisfacer las necesidades de sus clientes?	X			
2. ¿Los precios de los cables son accesibles y se los revisa periódicamente?	X			
3. ¿Los encargados de ventas asesoran a sus clientes respecto de los productos?	X			
4. ¿La gestión de cobros realizada es oportuna, logrando recuperar la cartera vencida a corto plazo?		X		Los empleados no realizan gestión de cobros
5. ¿Los pagos totales o parciales realizados por los clientes están debidamente documentados?	X			
6. ¿La persona encargada de facturación lo realiza en base a órdenes de pedido escritas de los clientes?		X		Solo los clientes nuevos lo realizan por escrito, los antiguos verbalmente
7. ¿Los comprobantes de venta emitidos cumplen con requisitos legales exigidos?	X			
8. ¿La persona encargada de ventas realiza un control de calidad previo a los cables que egresan para la venta?		X		No se verifica la calidad de los cables que egresa, ya que se asume que conservan su calidad inicial de fabricación.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 15 de enero del 2008

Fecha: 15 de enero del 2008

Evaluación del control interno

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> INCOREA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO 15 DE ENERO DEL 2008 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> CCI.1.1 1/2 </div> </div>							
SECCIÓN: Ventas RESPONSABLE: Verónica Cáceres CARGO: Jefe de Ventas							
	CUESTIONARIO	RESP.		No aplica	Observaciones	Medición	
		SI	NO			Obs.	Pond.
1	La empresa cuenta con suficiente cable en stock para satisfacer las necesidades de sus clientes	X				5	5
2	Los precios de los cables son accesibles y se los revisa periódicamente	X				5	5
3	Los encargados de ventas asesoran a sus clientes respecto de los productos	X				5	5
4	La gestión de cobros realizada es oportuna, logrando recuperar la cartera vencida a corto plazo		X		Los empleados no realizan gestión de cobros	0	5
5	Los pagos totales o parciales realizados por los clientes están debidamente documentados	X				5	5
6	La persona encargada de facturación lo realiza en base a órdenes de pedido escritas de los clientes		X		Solo los clientes nuevos lo realizan por escrito, los antiguos verbalmente	0	5
7	Los comprobantes de venta emitidos cumplen con requisitos legales exigidos	X				5	5
8	La persona encargada de ventas realiza un control de calidad previo a los cables que egresan para la venta		X		No se verifica la calidad de los cables que egresa, ya que se asume que conservan su calidad inicial de fabricación.	0	5
TOTALES						25	40

Resultado de la Medición de Control Interno

Calificación del Riesgo:

CR: Calificación del Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CR = \frac{CT \times X}{PT} \times 100$$

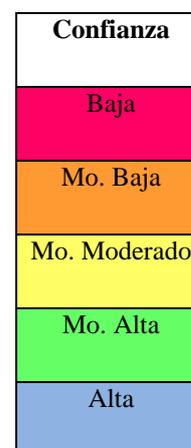
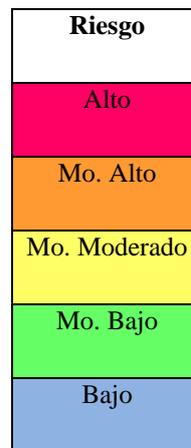
$$CR = \frac{25 \times X}{40} \times 100$$

$$CR = 62.50\%$$

Nivel de Riesgo



62.50%



Nivel de Riesgo = Moderado
Nivel de Confianza = Moderado

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 15 de enero del 2008

Fecha: 15 de enero del 2008

Según lo muestra la evaluación de control interno, la empresa presenta un 62,50% de control en la sección de ventas, esto da como resultado un nivel de riesgo moderado y por consiguiente un nivel de confianza moderado.



INCOREA

HH.1
1/3

SECCIÓN DE VENTAS

HOJA DE HALLAZGOS No. 1

LOS EMPLEADOS DE LA SECCIÓN NO REALIZAN GESTIÓN DE COBROS

Condición: La falta de gestión de cobro de los vendedores genera una cartera vencida irrecuperable a corto plazo.

Criterio: La cartera debe recuperarse dentro de los plazos previstos con los clientes para que la gestión de cobro sea oportuna.

Causa: Inobservancia de funciones de recuperación de cartera por parte de los vendedores.

Efecto: Existencia de problemas de recuperación de cartera e iliquidez

Conclusión: Existe incumplimiento de funciones de recuperación de cartera por parte de los vendedores, esto se debe a la falta de políticas adecuadas de crédito y cobranzas, ocasionando que las cuentas pendientes de cobro sean irrecuperables a corto plazo, lo que genera problemas de liquidez a la empresa.

Recomendación: El responsable del área de ventas deberá recordar a los vendedores cuales son sus funciones dentro de la empresa y la gestión que deben realizar para la recuperación de cartera en los plazos previstos con los clientes.

El gerente general conjuntamente con el responsable del área diseñara e implementará políticas adecuadas de cobro, mismas que deberán ser conocidas y aceptadas tanto por vendedores como por clientes.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 16 de enero del 2008

Fecha: 16 de enero del 2008



INCOREA

HH.1
2/3

SECCIÓN DE VENTAS

HOJA DE HALLAZGOS No. 2

**OLO LOS CLIENTES NUEVOS REALIZAN ORDENES DE PEDIDO POR ESCRITO
LOS CLIENTES ANTIGÜOS LO REALIZAN VERBALMENTE.**

Condición: Solo los clientes nuevos realizan órdenes de pedido por escrito, por el nivel de confianza existente con clientes antiguos ellos realizan sus pedidos telefónicamente.

Criterio: El proceso de facturación y ventas debe ser realizado en base a órdenes de pedido escritas emitidas por los clientes garantizando así la venta final de los productos.

Causa: Falta de cumplimiento a los procesos de facturación por parte del personal de ventas.

Efecto: Existencia de pedidos informales (órdenes de pedido verbales por parte de clientes) que no garantizan la venta final, ocasionando procesos inútiles y pérdidas de tiempo.

Conclusión: La persona encargada de facturar conoce las disposiciones existentes en cuanto a órdenes de pedido formales que garanticen la venta final de los cables, sin embargo por la confianza existente con ciertos clientes no cumple con el reglamento interno de la sección referente a procesos de facturación.

Recomendación: El jefe de ventas deberá recordar el reglamento interno de la sección con atención al proceso de facturación a todo el equipo de trabajo a través de circulares en donde indiquen los procesos y políticas establecidas. Se deberá evaluar periódicamente el conocimiento de los responsables de las disposiciones existentes y de la ejecución de los procesos conforme lo dispuesto.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 16 de enero del 2008

Fecha: 16 de enero del 2008



INCOREA

SECCIÓN DE VENTAS

HH.1
3/3

HOJA DE HALLAZGOS No. 3

**NO EXISTE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL PRODUCTO QUE
EGRESA PARA LA VENTA**

Condición: No se verifica la calidad de los cables que egresan para la venta, asumiéndose que conservan su calidad inicial de fabricación.

Criterio: Previa la distribución de la mercadería se deberá realizar un control de calidad a los cables que egresan para la venta, asegurando así la entrega de productos en buen estado capaces de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Causa: Incumplimiento de políticas establecidas para el control y aseguramiento de la calidad por parte del encargado de ventas.

Efecto: Existencia de clientes insatisfechos con el producto adquirido por su baja calidad, incrementando los niveles de devoluciones en ventas.

Conclusión: Debido a la falta de cumplimiento de políticas establecidas para el control y aseguramiento de la calidad, los cables que egresan de la empresa para la venta no son sometidos a un proceso de control de calidad que garantice el buen estado de la mercadería y por consiguiente la satisfacción total del cliente, incrementando las devoluciones por ventas de producto en malas condiciones.

Recomendación: El jefe de la sección de ventas solicitará al responsable de bodega realice pruebas semanales de calidad y que presente a través de un informe el estado de la mercadería existente, sobre este informe se tomará las respectivas decisiones que conlleven a una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 12 de enero del 2008

Fecha: 13 de enero del 2008

SECCIÓN DE CONTABILIDAD

INCOREA				
	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			CCI.2
	20 DE ENERO DEL 2008			
SECCIÓN: Contabilidad				
RESPONSABLE: Cristina Almeida				
CARGO: Jefe de Contabilidad				
CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Todas las transacciones generadas en la empresa son contabilizadas?	x			
2. ¿Existe un sistema automatizado contable, capaz de satisfacer los requerimientos de la empresa?		x		El software contable carece de un módulo de control de bienes de larga duración y de un módulo de Tesorería.
3. ¿Existe documentación que respalda íntegramente todas las transacciones generadas en la empresa?	x			
4. ¿El personal que labora en el área contable tiene sus funciones bien establecidas y adecuadamente asignadas y distribuidas?		x		La contadora tiene muchas funciones y no cuenta con personal de apoyo que colabore con las actividades de la sección.
5. ¿Los procesos contables se realizan en base a disposiciones legales existentes, PCGA y Normas de Contabilidad?	x			
6. ¿Las transacciones que involucran desembolsos de efectivo cuentan con la debida autorización?		x		Este tipo de transacciones no cuentan con la debida autorización de la gerencia.
7. ¿La contadora posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?	x			
8. ¿Los informes financieros son una herramienta fiable sobre la cual tomar decisiones?	x			
Elaborado por: Alexandra Estrella		Revisado por: Mayra Ullrich		
Fecha: 21 de enero del 2008		Fecha: 22 de enero del 2008		



INCOREA

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CCI.2.1
1/2

20 DE ENERO DEL 2008

SECCIÓN: Contabilidad

RESPONSABLE: Cristina Almeida

CARGO: Jefe de Contabilidad

	CUESTIONARIO	RESP.		No aplica	Observaciones	Medición	
		SI	NO			Obs	Pond.
1	Todas las transacciones generadas en la empresa son contabilizadas	x				5	5
2	Existe un sistema automatizado contable, capaz de satisfacer los requerimientos de la empresa		x		El software contable carece de un módulo de control de bienes de larga duración y de un módulo de tesorería.	2	5
3	Existe documentación que respalda íntegramente todas las transacciones generadas en la empresa	x				5	5
4	El personal que labora en el área contable tiene sus funciones bien establecidas y adecuadamente asignadas y distribuidas		x		La contadora tiene muchas funciones y no cuenta con personal de apoyo que colabore con las actividades de la sección.	0	5
5	Los procesos contables se realizan en base a disposiciones legales existentes, PCGA y Normas de Contabilidad	x				5	5
6	Las transacciones que involucran desembolsos de efectivo cuentan con la debida autorización		x		Este tipo de transacciones no cuentan con la debida autorización de la gerencia.	0	5
7	La contadora posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones	x				5	5
8	Los informes financieros son una herramienta fiable sobre la cual tomar decisiones	x				5	5
TOTALES						27	40

Resultado de la Medición de Control Interno

Calificación del Riesgo:

CR: Calificación del Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CR = \frac{27 \times 100}{40}$$

$$CR = 67,5\%$$

Nivel de Riesgo

	Riesgo	Confianza
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Mo. Alto	Mo. Baja
60% - 66%	Mo. Moderado	Mo. Moderado
67% - 75% 67,5%	Mo. Bajo	Mo. Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo = Mo. Bajo

Nivel de Confianza = Mo. Alto

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008

Según lo muestra la evaluación de control interno, la empresa presenta un 67,5% de control en la sección contabilidad, esto da como resultado un nivel de riesgo moderado bajo y por consiguiente un nivel de confianza moderado alto.



INCOREA

SECCIÓN DE CONTABILIDAD

HH.2
1/3

HOJA DE HALLAZGOS No. 1

EL SOFTWARE CONTABLE CARECE DE UN MÓDULO DE CONTROL DE BIENES DE LARGA DURACIÓN Y UN MÓDULO DE TESORERÍA

Condición: La sección de contabilidad no cuenta con un software contable automatizado acorde con sus necesidades y requerimientos.

Criterio: La empresa debería utilizar un software contable que contenga todos los módulos necesarios para la normal ejecución de las actividades de la sección en cuanto a procesamiento de la información de tal manera que los reportes contables financieros sean obtenidos con precisión y oportunidad.

Causa: Falta de pedido de un software contable acorde con las necesidades de la empresa por parte de la contadora

Efecto: Retrasos en el proceso de la información referente a control de bienes de larga duración y tesorería, así como también falta de oportunidad en la obtención de informes financieros completos sobre los cuales tomar decisiones

Conclusión: Debido a la falta de preocupación por parte de la contadora en la solicitud de un software contable adecuado, la empresa no cuenta con un recurso tecnológico capaz de abarcar los requerimientos de la sección. El sistema contable financiero existente es incompleto, genera demoras en el procesamiento de datos y por consiguiente retrasos en la obtención de información financiera.

Recomendación: La responsable del área contable deberá solicitar al gerente general la adquisición de un software contable donde se incluya los módulos de bienes de larga duración y tesorería con el propósito de contar con información confiable y oportuna.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008



INCOREA

SECCIÓN DE CONTABILIDAD

HH.2
2/3

HOJA DE HALLAZGOS No. 2

INEXISTENCIA DE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN LA SECCIÓN

Condición: La persona encargada del área contable tiene muchas funciones a su cargo.

Criterio: El diseño de un manual de funciones para cada puesto permitirá a los empleados conocer cuales son sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa.

Causa: Falta de un manual que indique las funciones específicas para cada cargo.

Efecto: Demoras en el cumplimiento de funciones por parte de la contadora y por consiguiente falta de informes financieros oportunos y confiables.

Conclusión: La falta de un manual de funciones, actividades y responsabilidades ha ocasionado que la contadora tenga exceso de tarea atribuidas a su cargo, esto genera demoras en el procesamiento de la información y por ende retrasos en la obtención de informes financieros oportunos y confiables sobre los cuales tomar decisiones.

Recomendación: La gerencia general conjuntamente con los jefes de cada sección deberán diseñar un manual de funciones para cada cargo, este manual se implementará en la empresa oficiando así las actividades y responsabilidades que le compete a cada empleado dentro de la organización.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008



INCOREA

SECCIÓN DE CONTABILIDAD

HH.2
3/3

HOJA DE HALLAZGOS No. 3

LAS TRANSACCIONES QUE INVOLUCRAN DESEMBOLSOS DE EFECTIVO NO SON AUTORIZADAS POR LA GERENCIA

Condición: Ninguna transacción que involucra desembolsos de efectivo cuentan con la autorización de la gerencia.

Criterio: El diseño de un instructivo referente a la administración de los fondos monetarios de la empresa garantizará su adecuado manejo y control.

Causa: No existe un instructivo donde se indique las políticas a cumplirse en cuanto a desembolsos de efectivo

Efecto: Probabilidad de desviación de fondos ocasionado por error o por fraude.

Conclusión: Las transacciones que involucran desembolsos de efectivo no son debidamente autorizadas por la gerencia de la empresa debido a la inexistencia de un instructivo que indique las políticas a cumplirse en este tipo de transacciones, esto podría ocasionar la desviación de fondos ya sea por error o por fraude.

Recomendación: El gerente general conjuntamente con el encargado de contabilidad deberá diseñar un instructivo donde se especifique los procedimientos y políticas necesarios para efectuar un desembolso de efectivo. Deberá divulgar la existencia de dicho instructivo entre los empleados a través de circulares que den a conocer su contenido y obligatoriedad.

Elaborado por: Alexandra Estrella

Revisado por: Mayra Ullrich

Fecha: 21 de enero del 2008

Fecha: 22 de enero del 2008

5.2.1.3.1. Informe Completo de Control Interno

ULLRICH, ESTRELLA & CO

Audidores Independientes

INFORME DE CONTROL INTERNO APLICADO A LA INDUSTRIA

COMERCIAL RECALDE ANDRADE “INCOREA”

AREA FINANCIERA

La gran mayoría de problemas percibidos a lo largo del estudio y evaluación del control interno al Área Financiera de la empresa, obedecen a la dinámica a la que están sujetas las secciones pertenecientes al área.

En la evaluación del control interno realizado desde el 01 de enero al 31 de enero del 2008 se ha observado los siguientes hallazgos:

SECCION DE VENTAS

- » Los empleados de la sección no realizan gestión de cobros.
- » Solo los clientes nuevos realizan órdenes de pedido por escrito los clientes antiguos lo realizan verbalmente.
- » No existe control de calidad sobre el producto que egresa para la venta

SECCION DE CONTABILIDAD

- » El software contable carece de un módulo de control de bienes de larga duración y de un módulo de tesorería
- » Inexistencia de segregación de funciones en la sección

- » Las transacciones que involucran desembolsos de efectivo no son autorizadas por la gerencia.

En base a estos hallazgos hemos llegado a las siguientes conclusiones para posteriormente emitir las recomendaciones necesarias:

CONCLUSIONES:

- » Existe incumplimiento de funciones de recuperación de cartera por parte de los vendedores, esto se debe a la falta de políticas adecuadas de crédito y cobranzas, ocasionando que las cuentas pendientes de cobro sean irrecuperables a corto plazo, lo que genera problemas de liquidez a la empresa.
- » La persona encargada de facturar conoce las disposiciones existentes en cuanto a órdenes de pedido formales que garanticen la venta final de los cables, sin embargo por la confianza existente con ciertos clientes no cumple con el reglamento interno de la sección referente a procesos de facturación.
- » Debido a la falta de cumplimiento de políticas establecidas para el control y aseguramiento de la calidad, los cables que egresan de la empresa para la venta no son sometidos a un proceso de control de calidad que garantice el buen estado de la mercadería y por consiguiente la satisfacción total del cliente, incrementando las devoluciones por ventas de producto en malas condiciones.
- » Debido a la falta de preocupación por parte de la contadora en la solicitud de un software contable adecuado, la empresa no cuenta con un recurso tecnológico capaz de abarcar los requerimientos de la sección. El sistema contable financiero existente es incompleto, genera demoras en el procesamiento de datos y por consiguiente retrasos en la obtención de información financiera
- » La falta de un manual de funciones, actividades y responsabilidades ha ocasionado que la contadora tenga exceso de tarea atribuidas a su cargo, esto genera demoras

en el procesamiento de la información y por ende retrasos en la obtención de informes financieros oportunos y confiables sobre los cuales tomar decisiones.

- » Las transacciones que involucran desembolsos de efectivo no son debidamente autorizadas por la gerencia de la empresa debido a la inexistencia de un instructivo que indique las políticas a cumplirse en este tipo de transacciones, esto podría ocasionar la desviación de fondos ya sea por error o por fraude.

RECOMENDACIONES:

- » El responsable del área de ventas deberá recordar a los vendedores cuales son sus funciones dentro de la empresa y la gestión que deben realizar para la recuperación de cartera en los plazos previstos con los clientes.
- » El gerente general conjuntamente con el responsable del área diseñara e implementará políticas adecuadas de cobro, mismas que deberán ser conocidas y aceptadas tanto por vendedores como por clientes.

El jefe de ventas deberá recordar el reglamento interno de la sección con atención al proceso de facturación a todo el equipo de trabajo a través de circulares en donde indiquen los procesos y políticas establecidas. Se deberá evaluar periódicamente el conocimiento de los responsables de las disposiciones existentes y de la ejecución de los procesos conforme lo dispuesto.

- » El jefe de la sección de ventas solicitará al responsable de bodega realice pruebas semanales de calidad y que presente a través de un informe el estado de la mercadería existente, sobre este informe se tomará las respectivas decisiones que conlleven a una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes.
- » La responsable del área contable deberá solicitar al gerente general la adquisición de un software contable donde se incluya los módulos de bienes de larga duración y tesorería con el propósito de contar con información confiable y oportuna.

- » La gerencia general conjuntamente con los jefes de cada sección deberán diseñar un manual de funciones para cada cargo, este manual se implementará en la empresa oficiando así las actividades y responsabilidades que le compete a cada empleado dentro de la organización.

- » El gerente general conjuntamente con el encargado de contabilidad deberá diseñar un instructivo donde se especifique los procedimientos y políticas necesarios para efectuar un desembolso de efectivo. Deberá divulgar la existencia de dicho instructivo entre los empleados a través de circulares que den a conocer su contenido y obligatoriedad.

Esperando que el aporte entregado en la evaluación de control interno realizada a la empresa colabore con su crecimiento.

Atentamente,

Mayra Ullrich

Audidores Independientes

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. La planificación estratégica es el pilar fundamental del direccionamiento de la empresa, sin embargo ésta no se encuentra bien definida lo que ha generado inconvenientes en cuanto a alineación del personal con los objetivos propuestos
2. Los organigramas de la empresa no se encuentran adecuadamente estructurados, ya que los niveles de comunicación, acción y dirección son directos con la gerencia ocasionando exceso de funciones y responsabilidades administrativas para el gerente que no son atendidas con la oportunidad y eficacia requerida.
3. Los principios y valores del personal no se encuentran fundamentados en un código de ética el mismo que debe permitir al personal desarrollar sus funciones basados en lineamientos de comportamiento adecuados que impidan desviar sus actividades hacia eventos adversos para la organización
4. La empresa no cuenta con un sistema de control interno administrativo y financiero que permita asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales.
5. El gerente general asume todas las funciones concernientes a administración del personal sin contar con el perfil profesional requerido para el desarrollo de este tipo de actividades, esto se debe a la falta de una sección de recursos humanos que realice todas las funciones inherentes a su gestión, ocasionando que la empresa cuente con empleados poco calificados, capacitados y comprometidos.

6. La falta de un manual de procesos para cada área dificulta el desarrollo de las actividades de los empleados quienes realizan sus funciones a criterio personal sin basarse en procesos claramente establecidos por la gerencia, esto ha ocasionado que no exista seguridad en las operaciones ejecutadas en términos de eficiencia, eficacia y cumplimiento de la política prescrita.
7. El reducido espacio físico del área de bodega impide administrar de mejor manera el producto destinado para la venta, presentando debilidades en el control, salvaguarda y custodia del inventario.
8. La gestión de cobros realizada por parte de los vendedores no es oportuna, genera inconvenientes en cuanto a recuperación de cartera vencida y por consiguiente problemas de liquidez que afectan las finanzas de la empresa.
9. La sección de contabilidad no posee un software contable-financiero completo que permita el procesamiento adecuado de la información, generando dificultades en la presentación de estados financieros confiables y oportunos.

6.2. RECOMENDACIONES

1. El gerente general conjuntamente con los jefes de cada sección diseñarán una planificación estratégica adecuada sobre la base de un análisis profundo de la situación actual de la empresa.

La planificación estratégica aprobada deberá ser comunicada a todo el personal involucrándolos en la ejecución de la misma y haciéndolos partícipes directos del desarrollo empresarial.

2. El gerente general deberá reestructurar los organigramas de la empresa, dividiendo las secciones existentes (Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas y logística) en dos

áreas base (Anexo 1, pág. 223). Con este diseño se pretende mejorar los niveles de comunicación entre todo el personal de la empresa y ejecutar de mejor manera las actividades y funciones de cada sección hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización.

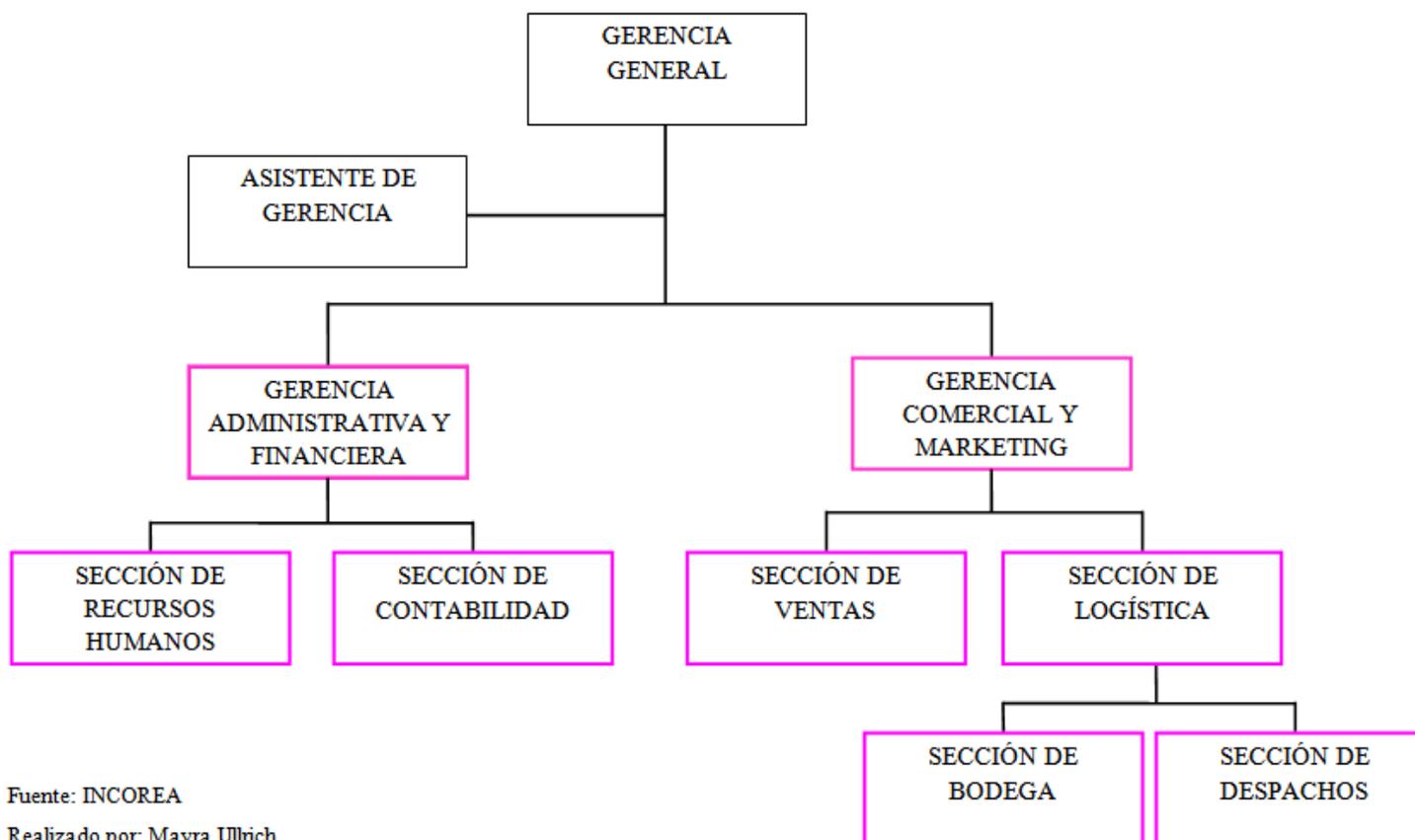
3. La dirección conjuntamente con los jefes de cada área deberán diseñar e implementar un código de ética adecuado capaz de alinear los comportamientos de sus empleados hacia actividades lícitas y transparentes, asegurando la buena conducta y observancia de políticas y reglamentos tanto internos como externos.
4. El gerente general conjuntamente con los jefes de cada sección deberán diseñar un sistema de control interno administrativo y financiero capaz de asegurar la eficiencia y eficacia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera, salvaguarda de activos y cumplimiento de leyes y reglamentos.
5. Se propone la creación de una sección de recursos humanos que se encargue de la administración integral de los empleados, la misma que contratará personal capacitado para esa área de tal manera que las funciones asignadas sean ejecutadas oportunamente, garantizando eficiencia y eficacia en las operaciones referentes a manejo del talento humano.
6. La sección de recursos humanos, será la responsable de diseñar y aplicar un manual de funciones de acuerdo a cada puesto o en función de las actividades que realice cada persona dentro de la empresa
7. El responsable de la sección de logística propondrá a las autoridades pertinentes la ampliación del área de bodega, con el fin de contar con espacio físico suficiente para la buena administración del inventario
8. El jefe de ventas debe crear políticas de cobro que permitan recuperar la cartera vencida a corto plazo y conjuntamente con los vendedores deberá diseñar un plan de

acción que logre mejorar la gestión de cobros por parte de los responsables de esta función.

9. El jefe de contabilidad deberá solicitar al gerente general la adquisición de un software contable-financiero completo que permita la incorporación de herramientas y módulos de acuerdo a las necesidades de la empresa, siendo el principal un módulo de kárdex que permita valorar, controlar y costear los inventarios.

ANEXO No.1

INCOREA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (Propuesto)
AÑO 2007



Fuente: INCOREA
Realizado por: Mayra Ullrich

GLOSARIO DE TÉRMINOS

C

- » **Control Interno:** La definición de control interno se entiende como el “proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.”²¹
- » **CORRE:** Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador
- » **COSO:** COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS
- » **COSO ERM:** COSO con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado

E

- » **Efectividad:** Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.
- » **Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
- » **Eficiencia:** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>

H

- » **Hallazgo:** “Acción y efecto de hallar. Encuentro casual de cosa mueble ajena que no sea tesoro oculto”²²

I

- » **INCOREA:** Industria Comercial Recalde Andrade

M

- » **MICIL:** Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica

P

- » **Proceso:** “Un proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin. Cada proceso tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.”²³
- » **Procedimiento:** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones

²² www.archivogeneral.com

²³ www.wikipedia.com

- » **Productividad:** Se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital, técnica, etc. Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos

R

- » **Riesgo:** “Es el daño potencial que puede surgir por un proceso presente o suceso futuro. Diariamente en ocasiones se lo utiliza como sinónimo de probabilidad, pero en el asesoramiento profesional de riesgo, el riesgo combina la probabilidad de que ocurra un evento negativo con cuanto daño dicho evento causaría. Es decir, en palabras claras, el riesgo es la posibilidad de que un peligro pueda llegar a materializarse. También es la probabilidad de que un resultado esperado no ocurra.”²⁴

S

- » **Segregar:** “Separar o apartar algo de otra u otras cosas. Separar y marginar a la una persona o a un grupo de personas por motivos sociales, políticos o culturales. Secretar, excretar, expeler”²⁵
- » **Sistema:** Conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

²⁴ www.wikipedia.com

²⁵ www.monografias.com

BIBLIGRAFÍA

- » CHIAVENATO, Idalberto: Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial McGRAW-HILL, Primera Edición, año 2002, Bogota-Colombia
- » KAPLAN Robert y NORTON David: Cuadro de Mando Integral, Editorial Planeta Colombiana, Segunda Edición, año 2004, Colombia
- » MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Editorial Producciones Digitales Apya-yala, Tercera Edición, año 2006, Quito-Ecuador
- » MANTILLA Samuel: Control Interno Estructura Conceptual Integrada traducción COSO, Primera Edición, año 2005, Ecuador
- » FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS Y OTROS: Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), Septiembre 2004
- » FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS Y OTROS: Marco Integrado. Control de los Recursos y los Riesgos- Ecuador (CORRE), año 2005
- » COOPERS & LYBRAND: Los Nuevos Conceptos de Control Interno (INFORME COSO), Editorial Días de Santos S.A, año 2000, España
- » WHITTINGTON Ray: Auditoría un Enfoque Integral, Editorial McGraw-Hill, 12va edición, año 2000, Bogotá-Colombia
- » ESTUPIÑAN Rodrigo: Control Interno y Fraudes con Base a los Ciclos Transaccionales, Editorial Lito Perla Impresores, Primera edición, año 2002, Bogota-Colombia

- » BRAVO Mercedes, Contabilidad General, Editorial Mc-Graw Hill, Segunda Edición, año 2000, Quito-Ecuador
- » BADILLO Jorge: Recopilación de Apuntes y Notas Técnicas de Auditoría, Año 2007, Quito-Ecuador
- » BOLETIN DE ESTADÍSTICAS DEL BCE AL 30 DE SEPTIEMBRE del 2007, Ecuador
- » REVISTA GESTIÓN, EDICIÓN MESES SEPTIEMBRE Y OCTUBRE del año 2007, Ecuador
- » Ley Orgánica de La Contraloría General del Estado (LOCDGE), Ecuador
- » Ley de Régimen Tributario Interno
- » Ministerio de Trabajo y Empleo REGIMEN LABORAL ECUATORIANO CODIFICACION 17 DEL CODIGO DEL TRABAJO, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.
- » Ley de Seguridad Social. Ley 2001-55 - R.O. No. 465 - 30 de Noviembre de 2001
- » NORMAS DE CONTROL INTERNO
- » Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA'S)
- » www.google.com
- » www.monografias.com
- » www.pdic.com
- » www.bce.gov.ec

- » www.inec.gov.ec
- » www.sri.gov.ec
- » www.wikipedia.com
- » www.archivogeneral.com
- » www.supercias.gov.ec